

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONIMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace

The Effect of Remuneration on the Development of the Organization Human Potential

| | |
|---------------------------|----------------------------------|
| Student: | Alena Müllerová |
| Vedoucí bakalářské práce: | PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D. |

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student:

Alena Müllerová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace
The Effect of Remuneration on the Development of the Organization
Human Potential

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické základy přístupu k odměňování jako činitele rozvoje lidského potenciálu organizace
 3. Charakteristika analyzované organizace
 4. Analýza vlivu odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace
 5. Návrhy pro vedení organizace
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Matejiuc, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2012

Datum odevzdání: 11.05.2012

Ing. Petra Horvátová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace“, včetně příloh, vypracovala samostatně a veškerou literaturu, kterou jsem použila, jsem uvedla v seznamu literatury.

Datum odevzdání: 11. 5. 2012

Podpis:

OBSAH

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | ÚVOD | 5 |
| 2 | TEORETICKÉ ZÁKLADY PŘÍSTUPU K ODMĚŇOVÁNÍ JAKO ČINITELI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE..... | 7 |
| 2.1 | Koncepce řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu organizace | 7 |
| 2.1.1 | Management lidských zdrojů | 7 |
| | a) Strategické řízení lidských zdrojů..... | 10 |
| | b) Talent management..... | 10 |
| 2.1.2 | Rozvoj lidského potenciálu organizace..... | 12 |
| | a) Učící se organizace..... | 14 |
| | b) Lidské zdroje..... | 15 |
| | c) Lidský kapitál..... | 16 |
| | d) Lidský potenciál..... | 16 |
| 2.2 | Účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace | 17 |
| 2.2.1 | Mzdová politika..... | 18 |
| 2.2.2 | Hodnocení práce..... | 19 |
| 2.2.3 | Odměňování | 20 |
| | a) Systémy odměňování..... | 20 |
| | b) Formy odměňování a jejich vliv na výkon..... | 21 |
| | c) Zaměstnanecké výhody..... | 22 |
| 2.2.4 | Účinek odměňování na motivaci pracovníka | 23 |
| | a) Motivace a stimulace..... | 23 |
| | b) Rozvojová motivace..... | 23 |
| | c) Motivace a odměňování..... | 24 |
| 2.3 | Shrnutí teoretických východisek | 27 |
| 3 | CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE..... | 28 |
| 3.1 | Předmět podnikání..... | 29 |
| 3.1.1 | Nemovitosti | 29 |
| 3.1.2 | Movité věci..... | 30 |
| 3.1.3 | Podniky..... | 31 |
| 3.2 | Vize a poslání | 32 |
| 3.3 | SWOT analýza..... | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | ANALÝZA Vlivu ODMĚŇOVÁNÍ NA ROZVOJ Lidského potenciálu organizace | 34 |
| 4.1 | Specifikace předmětu analýzy | 34 |
| 4.2 | Postup analýzy a použité metody | 35 |
| 4.2.1 | Metody sběru dat | 35 |
| 4.2.2 | Metody vyhodnocení dat | 37 |
| 4.3 | Výsledky analýzy | 37 |
| 4.3.1 | Hodnocení lidského potenciálu organizace..... | 37 |
| | a) Kompetence..... | 37 |
| | b) Explicitní organizační znalosti..... | 38 |
| | c) Tiché znalosti..... | 38 |
| | d) Kultura organizace..... | 38 |
| | e) Manažerské praktiky..... | 39 |
| | f) Usnadňující řídicí techniky..... | 39 |
| 4.3.2 | Vzdělávání a rozvoj..... | 39 |
| | a) Vstupní školení..... | 40 |
| | b) Vzdelávání v průběhu pracovního procesu..... | 41 |
| | c) Sebevzdělávání..... | 42 |
| 4.3.3 | Odměňování | 44 |
| | a) Peněžní odměňování..... | 44 |
| | b) Nepeněžní odměňování..... | 45 |
| 5 | NÁMĚTY PRO VEDENÍ ORGANIZACE | 46 |
| 6 | ZÁVĚR..... | 48 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 50 |
| | SEZNAM ZKRATEK..... | 52 |

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Od počátku 90. let 20. století zaznamenala Česká republika zásadní změny podmíněné sílícími globalizačními vlivy, demokratizací a transformací ekonomiky. Podstatně přibýlo občanů, kteří porozuměli pravidlům tržní ekonomiky, naučili se nezbytným praktickým dovednostem v tržním hospodářství a umějí se prosadit na trhu práce.

Globalizace světové ekonomiky znamená pro Českou republiku mimo jiné nutnost rozvíjet lidský potenciál organizací a formovat jejich pracovní sílu tak, aby byly schopny pružně reagovat na příležitosti a výzvy i hrozby, rizika a nejistoty, přicházející s globalizací, a aby dokázaly předvídat a předjímat důsledky globalizačních vlivů.

Mají-li organizace být dlouhodobě efektivní, měly by z existenčních důvodů využívat pokročilých produkčních a manažerských postupů, nových forem organizace práce, jež jsou založeny na vyšší motivaci k práci, širokých a flexibilních pracovních kompetencích, kreativitě a morální inteligenci pracovníků, jejich vysoké schopnosti a ochotě učit se. Úspěch přinášejí organizaci pouze takoví pracovníci, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi – to znamená, že jsou přiměřeně kompetentní, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitost ke svému profesnímu i osobnímu rozvoji.

Bakalářská práce je věnována právě problematice rozvoje lidského potenciálu – konkrétně ve znaleckém ústavu Znalstav s.r.o. Na personál společnosti jsou v posledních letech kladeny rostoucí nároky odpovídající jak konkurenčnímu prostředí její působnosti, tak vysokým ambicím vedení a managementu společnosti.

Při eventuálním nedostatečném řízení a rozvoji lidského potenciálu by se společnost mohla dostat do jistých potíží a z dlouhodobého hlediska by nemohla plnit své cíle. Dostala by se tak do konkurenční nevýhody, jelikož by nedokázala připravovat své zaměstnance tak rychle a efektivně, jako konkurence.

Management společnosti – vědom si nároků na personál – podniká řadu kroků k lepšímu uplatnění a využití lidských zdrojů a také k rozvoji lidského potenciálu organizace.

Součástí komplexnějšího pohledu na rozvoj lidského potenciálu organizace je přihlížení k motivaci zaměstnanců – motivaci nejen k vysokému a kvalitnímu pracovnímu výkonu, ale rovněž k odbornému rozvoji zaměstnanců. Účinná motivace je jedním z důležitých faktorů zajišťujících efektivní rozvoj odborného potenciálu zaměstnanců, tzn. vysokou úroveň jejich připravenosti na plnění pracovních úkolů. Odměňování je pro

zaměstnance jedním z nejdůležitějších a klíčových způsobů pracovní, výkonové i rozvojové motivace, jejímž prostřednictvím můžeme docílit aktivního rozvoje lidského potenciálu.

Bakalářská práce je zaměřena na zjištění toho, jaký je účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu vybrané společnosti. **Cílem práce** je zhodnotit účinek odměňování zaměstnanců vybrané organizace na rozvoj lidského potenciálu a analyzovat efektivnost uplatňovaných systémů odměňování.

Práce má charakter případové studie motivačních účínů uplatňovaného způsobu odměňování ve vybrané organizaci. Je založena na využití kombinované kvalitativně kvantitativní analytické metodiky vycházející z exploračního výzkumu.

Bakalářská práce se sestává z teoretické a praktické kapitoly. V teoretické kapitole jsou definovány základní pojmy oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoje lidského potenciálu, motivace a odměňování. Praktická kapitola je věnována představení společnosti Znalstav s.r.o. a poté je analyzován přístup organizace k odměňování a jeho vliv na rozvoj lidského potenciálu dané organizace. Na závěr je vyhodnocena problematika konkrétní společnosti a jsou podány návrhy, opatření a doporučení managementu společnosti ke zlepšení zjištěných nedostatků.

2 TEORETICKÉ ZÁKLADY PŘÍSTUPU K ODMĚŇOVÁNÍ JAKO ČINITELI ROZVOJE LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE

Druhá kapitola bakalářské práce je věnována teoretickým základům rozvoje lidského potenciálu. Jsou zde vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, rozvoj lidského potenciálu a také jsou vysvětleny rozdíly mezi lidskými zdroji, lidským kapitálem a lidským potenciálem. Probrány jsou také postupy hodnocení práce, jako výchozí informační báze pro volbu odměňování a tvorbu mzdové politiky firmy. Dále formy odměňování, systémy odměňování a nechybí ani zmínka o zaměstnaneckých výhodách. Je nahlédnuto na účinky odměňování na zaměstnance, motivace těchto zaměstnanců prostřednictvím odměňování a vliv tohoto odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace. Závěrem této kapitoly jsou shrnuty teoretická východiska této práce.

2.1 Koncepte řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu organizace

V následující části jsou vysvětleny základní pojmy řízení lidských zdrojů, zmíněn je pojem strategické řízení a vysvětlen je také pojem talent management, který lze pokládat za specifický přístup k rozvoji lidského potenciálu organizace. V druhé polovině této kapitoly se práce zabývá rozvojem lidského potenciálu. Jsou zde blíže vysvětleny pojmy lidské zdroje, lidský kapitál, lidský potenciál a jejich základní rozdíly.

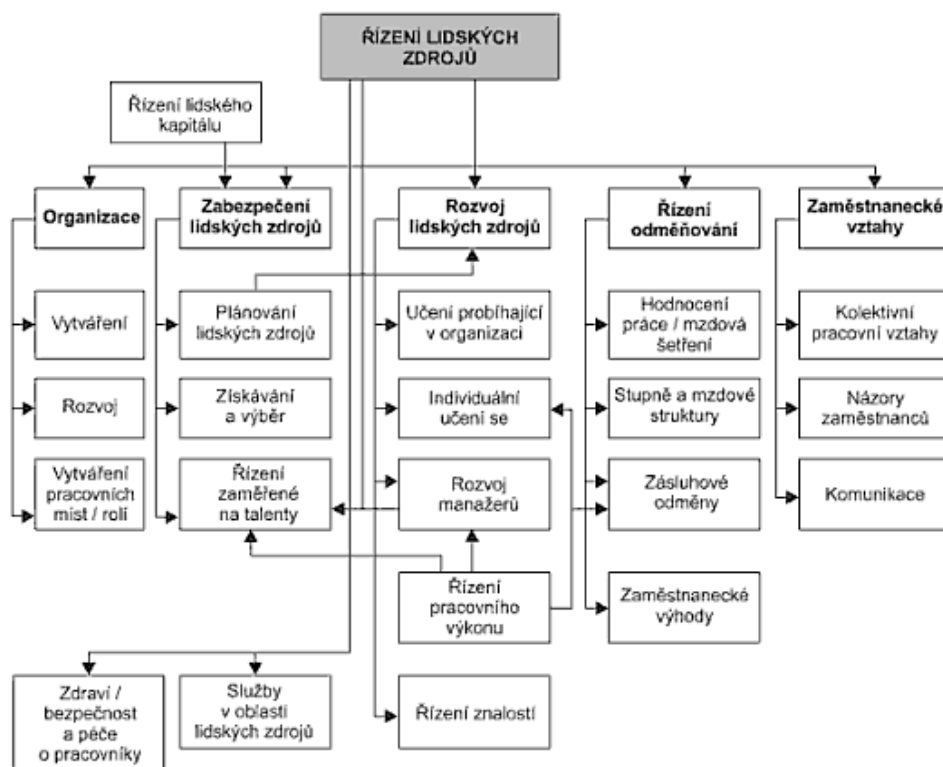
2.1.1 Management lidských zdrojů

Kvalita fungování lidského faktoru v organizaci je jeden z nejvýznamnějších faktorů úspěšnosti firmy. Význam člověka, jako lidské pracovní síly, spočívá v tom, že člověk je nejdůležitější výrobní vstup a motor činností organizace, protože bez kvalifikovaných zaměstnanců není možná existence jakékoli organizace. Je to totiž kvalita lidských zdrojů, která má vliv na dynamiku organizace. Zkvalitňování těchto zdrojů, jejich plnohodnotné uplatnění a efektivní využití je základním cílem managementu lidských zdrojů. V dnešní době je řízení lidských zdrojů nedílnou součástí strategie a rozvoje firmy a ukázalo se, že kvalita lidských zdrojů a schopnost využít této kvality je rozhodujícím faktorem úspěchu.

Management lidských zdrojů¹ bývá považován za nejdůležitější složku řízení organizace. Je zaměřen na neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností personálu organizace tak, aby bylo možné dosáhnout krátkodobých, střednědobých, ale i dlouhodobých cílů, za současného přizpůsobení se řízení organizace potřebám a aspiracím zaměstnanců. Je to koncepce, která v řízení organizace tvoří část aktivit, zaměřující se na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. Zahrnuje získávání zaměstnanců, jejich adaptaci a případné uvolňování, motivování a stabilizování, formování a další rozvíjení, využívání, organizování a koordinaci pracovní činnosti.

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují lidské zdroje, strategii lidských zdrojů, politiku lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů a praxi v oblasti lidských zdrojů. Proces řízení lidských zdrojů, jako komplexní soubor personálních optimalizačních činností je znázorněn ve schématu 2-1 (Becker, Gerhart, 1996, in Armstrong, 2007).

Schéma 2-1 Řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, str. 28)



¹ Pojem management lidských zdrojů užívám jako přesnější překlad anglického „Human Resource Management“, který zahrnuje více aktivit než, do češtiny často překládané, řízení lidských zdrojů. Sloveso „to manage“ můžeme přeložit např. jako řídit, vést, organizovat, zařídit, spravovat, dosáhnout, zvládnout atd.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvalitativních (motivace, tvořivost) i kvantitativních (počet zaměstnanců, věk) stránek lidských zdrojů a řídit lidi způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Tohoto cíle lze dosáhnout jen neustálým zlepšováním a využitím všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiální, finanční, informační a lidské zdroje. K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je zapotřebí souladu mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů (viz např. Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001; Koubek 2007).

V praxi bývá management lidských zdrojů zaměňován s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Jedná se však o rozdílné vývojové fáze, oblasti a přístupy, které nelze libovolně zaměňovat. (viz. např. Horváthová, 2011)

Podle Koubka (2007) je **personální práce či personalistika** to nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení se jedná. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii organizace. **Personální administrativa** představuje již přežité pojetí řízení lidských zdrojů. Charakterizují ji převážně personálně-administrativní služby, kontrola nákladů a minimální zapojení liniového managementu do práce s lidmi. **V personálním řízení** již nalezneme i aktivní roli personální práce, vznikají personální útvary pro formulaci personální politiky, rozvíjí se metody personální práce. Personální práce má však povahu operativního řízení, pozornost se věnuje na problémy uvnitř organizace a nevěnuje se dlouhodobým a strategickým problémům řízení pracovních sil. **Řízení lidských zdrojů**, na rozdíl od předchozích pojmů, již bere v úvahu význam jednotlivce a jeho práce a chápe lidské zdroje a lidský potenciál komplexně. Stává se jádrem řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů.

Výchozím bodem pro optimální personální strategii firmy je její celková strategie formulovaná v souladu s organizačním posláním, příležitostmi a hrozbami ve vnějším organizačním prostředí a vnitřními potenciály organizace, jejími silnými a slabými stránkami, a vizemi organizačního uspořádání, vymezením priorit a hodnot firmy, které budou všemi vlastníky, zaměstnanci i managementem akceptovány. Stanovení cílů vychází z očekávaného vývoje rozhodujících trendů a jeho dopadu. Tyto skutečnosti je nutno monitorovat a využít jejich pozitivních vlivů a eliminovat negativní vlivy. Organizace by si měla určit strategický cíl a snažit se jej dosáhnout pomocí tzv. strategického řízení lidských zdrojů.

a) Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie je směr, který určuje, kam organizace směřuje, definuje záměry (strategický záměr) a alokuje zdroje nebo zdroje spojuje s příležitostmi a potřebami (strategie založená na zdrojích). Podniková strategie je vlastně získávání konkurenční výhody, definuje Armstrong (2007). Její získávání závisí na strategických schopnostech manažerů organizace.

Strategické řízení uvádí Ulrich (2007) jako konkrétní aktivitu a konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů personální strategie organizace. Je to rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě plánů, programů nebo praxe. Jeho nástrojem je strategické (dlouhodobé) plánování. Promítnutím podnikových strategií do personálních činností pomáhá strategické řízení podniku:

- adaptovat se na změny díky zkracující se době od vytvoření koncepce k realizaci strategie,
- lépe uspokojovat požadavky a potřeby zákazníků, jelikož strategie služby zákazníkům jsou promítnuty do konkrétní politiky,
- dosáhnout finančního výkonu pomocí efektivní realizace své strategie.

b) Talent management

Kritickým tématem řízení lidských zdrojů v organizacích je také získání a udržení talentů. Proto se stává nutností zavedení systému talent management jako jednoho z klíčových nástrojů úspěšnosti organizace. Jeho zavedení je však pro organizaci díky jisté finanční náročnosti a existence množství různých přístupů poměrně obtížná záležitost.

Obsahem talent managementu jsou činnosti řízení lidských zdrojů jako plánování pracovní síly, nábor a výběr nových zaměstnanců, řízení výkonnosti, plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj a odměňování. Tyto aktivity musí organizace vzájemně propojit a sladit tak, aby tvořily celek, který vede k získání a udržení si talentovaných zaměstnanců. Každá organizace by měla mít jasnou představu o tom, kdo je to talent. Při definování pojmu talent je nutno vzít v úvahu několik složek včetně měření současného výkonu, výstupů a výsledků. Jedna z často užívaných a zažitých definic říká, že talentovaný jednotlivec je člověk, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál. Cílem strategie talent managementu je zabezpečit vysoce talentované, kvalifikované, angažované a oddané jednotlivce. Vysvětlení pojmu talent management existuje celá řada, proto jsou níže srovnány přístupy a definice různých autorů.

Klíčovým pojmem talent managementu je **pojem talent**. V obecné psychologii např. Plháková (2004) je jako talent označována určitá výjimečná vlastnost jedince. Odborník na řízení lidských zdrojů Smilansky (2005, in Horváthová, 2011) považuje za talent takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace. Talent management se podle něj týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí produkovat nové ideje a přístupy. Přírozeným rysem vývoje jejich účasti v organizačním dění je směřování do vyšších funkcí. Tento pohled na označení talentu převládá i v České republice.

Jiní odborníci však tvrdí, že talentovaný jedinec může být prakticky kdokoli, kdo může přispět k dosahování cílů organizace a talent management by se tedy neměl týkat jen několika málo jedinců.

Podle Hroníka (2007, in Horváthová, 2011) je za talentovaného jedince pokládán takový člověk, který se vyznačuje vysokou výkonností a budí respekt svého okolí. Talent se vyznačuje i perspektivou zvýšit svou výkonnost. Talent není omezen věkem jedince. Thorne a Pellant (2007, in Horváthová, 2011) uvádí, že talentovaní lidé jsou tvůrčí, neposední, houževnatí, jedineční a odlišní. Podle těchto autorů je seznam slov popisujících talent v podstatě nekonečný. Podle Mutznera (2007, in Horváthová, 2011) je pojem talent představen vlastnostmi, vlohy, silnými stránkami a mezi ostatními vynikající osobité zvláštnosti, kterými se jednotlivci odlišují a jsou jimi výjimeční.

Většina odborné veřejnosti se shoduje, že talent management je obecně systém získání, udržení a rozvoje talentu. Je to vzájemně propojený soubor činností organizace, která má za cíl získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance, které potřebuje k plnění svých současných i budoucích podnikatelských cílů. Má za cíl dostat z lidí vše nejlepší, co je možné a pro organizaci prospěšné.

Organizace si uvědomují, že je nutné investovat do svých zaměstnanců, poznamenala ve své publikaci Horváthová (2011). Většina organizací provádí změny v investicích do různých oblastí řízení lidských zdrojů s cílem podpořit svou schopnost udržet, získat a rozvíjet talenty. Úsilí o získání a udržení talentů koncentrují organizace do několika oblastí, do kterých zvyšují množství investic (vzdělávání a rozvoj, interní komunikace, změny v celkovém odměňování, vedení a zaškolení na pracovišti- *mentoring a koučing*, získávání zkušených pracovníků).

2.1.2 Rozvoj lidského potenciálu organizace

Jednou z nejdůležitějších organizačních činností v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů je rozvoj lidského potenciálu, tj. způsobilosti členů organizace plnit úkoly, které jsou jim ukládány, ale i potenciální úkoly, které jim budou zadávány v blízké budoucnosti. Rozvoj lidského potenciálu je nezbytná a hlavní, nikoliv však jediná podmínka na cestě k vybudování úspěšné a prosperující organizace. Je nástrojem zvyšování pracovního výkonu jedince a tak i celého podniku. Zvyšuje úspěšnost a konkurenceschopnost organizace a atraktivitu práce v dané organizaci, tvrdí Koubek (1996).

Je to proces náročný, dlouhodobý, nevděčný a často i neoblíbený. Jde především o péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Zákoník práce platný od 1. 1. 2012 ukládá zaměstnavateli povinnost jen zaškolit a zacvičit nové pracovníky nebo pracovníky přecházející na nové pracovní místo. Prohlubování kvalifikace, tedy přizpůsobování se novým požadavkům, je podle tohoto zákoníku povinností pracovníka. Totéž platí pro rozvoj či rozšiřování pracovníka. Zaměstnavatelé by však, ve svém vlastním zájmu měli věnovat patřičnou pozornost rozvoji svých zaměstnanců a pokračovat ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách, jelikož investice do lidského potenciálu je jedna z nejefektivnějších investic, které může organizace uskutečnit.

Další rozvoj zaměstnanců jim zajišťuje znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce v současnosti, ale i v budoucnu. V souladu s technickým rozvojem aktualizuje jejich technické a technologické znalosti. Pozitivně tak může být ovlivňována motivace pracovníků, jejich spokojenost se zaměstnavatelem, vazba na organizaci a tím snížena pravděpodobnost odchodu zaměstnance z organizace. Organizace si tak může formovat pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v této organizaci.

Koubek (1996) definoval oblast rozvoje jako další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Rozvoj je širší pojem než vzdělávání. Rozšiřovány jsou oblasti znalostí, postojů a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v organizaci, ale značná pozornost se věnuje na formování osobnosti jedince, sociální vlastnosti, budoucí použitelnost, připravenost flexibilně reagovat na změny a budování kariéry pracovníka. Formuje se tak jeho potenciál a pracovník se stává více adaptabilní a tím se zvyšuje jeho zaměstnatelnost.

Osobní rozvoj je zaměřen na:

- znalosti – teoretické poznatky, které jsou základem odbornosti,
- dovednosti - praktické zvládání konkrétních činností a postupů,
- postoje - vztah pracovníka k určitému problému.

Rozvoj lidského potenciálu je často chápán jako vzdělávání, nejsou to však jen vzdělávací programy nebo školení, které mohou pomáhat rozvíjet lidský potenciál organizace. Způsobů tvorby a přenosu organizačního rozvoje je několik.

Autoři (Nonaka a Takeuchi 1995, Nonaka 1998, Sveiby 1997 in Mateiciuc 2012) uvedli čtyři hlavní způsoby tvorby znalostí a dovedností v organizaci:

- socializace - je vlastně přenos tzv. „tichých znalostí“ jedné osoby na osobu druhou,
- externalizace - je přenos osobních znalostí jednotlivců na jasně formulované organizační postupy mající charakter „zřetelně vyjádřených znalostí“, operačních postupů a jednání,
- kombinace - tj. přenos mezi různými okruhy jasně stanovených organizačních znalostí, informací a standartních operačních postupů,
- internalizace - neboli osvojování formulovaných organizačních znalostí, informací a postupů jednotlivci, tedy vytváření jejich „tichých znalostí“.

V dnešní době dynamického vývoje technologií, pracovních postupů a globalizace málokdo realizuje svou profesní dráhu na jedné pozici. Velice důležitou součástí personálního rozvoje se tedy stává **budování kariéry** pracovníků. Pracovníci by měli být informováni o možnostech budování kariéry v organizaci. Absence těchto informací často vede k fluktuaci a odchodu pracovníků z organizace. Organizace by tak měla věnovat pozornost plánům kariéry a následnictví ve funkcích.

Kariéra je profesní dráha jedince, na které člověk získává zkušenosti, rozvíjí svůj potenciál a realizuje své ambice. Stále více je zapotřebí kariérového plánování. Kariérové plánování spočívá v poskytování příležitostí k osobnímu rozvoji v souladu se záměry firmy tak, aby si firma stabilizovala a rozvíjela své pracovníky a vzájemně sladila jejich i své zájmy (viz. Např. Sedláčková, 2010; Koubek, 2006).

V rozvoji lidského potenciálu může také stát řada překážek. Jsou to, namátkou, převládající řízení nad vedením lidí, preferování autoritativního řízení na úkor

participovaného, nedostatečná motivace zaměstnanců, slabá týmová spolupráce nebo špatná vnitrofiremní komunikace. Všechny tyto příčiny mohou vést k demotivaci pracovníka, který pak pracuje „jen do výše svého platu“. Tento přístup k rozvoji a využívání lidského potenciálu vede k materiálním i morálním ztrátám a potírá stabilizaci organizace na trhu.

a) Učící se organizace

Jedním z míst, kde dochází k efektivnímu rozvoji lidského potenciálu, je bezesporu učící se organizace. Pojem organizace je široký pojem a má více významů. Jeho výklad nemusí být vždy jednoznačný. Definice tohoto pojmu je závislá na vědecké disciplíně, která jej zkoumá. Často je obecně považován za systém vyznačující se určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Druhé pojetí říká, že organizace je proces, který se snaží koordinovaně a harmonizovaně propojit činnosti jednotlivců, které vedou k dosažení společného cíle prostřednictvím využívání všech potřebných a dostupných zdrojů (materiálních, finančních, lidských i informačních). Pojem organizace se používá i v hodnotícím významu, kdy způsobu organizování přiřazujeme určitou vlastnost. Organizace je systém, ve kterém hraje důležitou roli lidská či sociální složka. Přítomnost lidí v organizaci a jejich aktivní účast z ní tvoří specifický sociální, resp. sociotechnický systém. Tento pojem je důležitý pro manažery, kteří jsou zodpovědní za organizaci ale i pro ty, kteří organizace zkoumají. V organizaci se, dle Tureckiové (2004), vyskytují **lidé**, kteří **pracují**, ke své práci používají **technologie** a určité **informace**, proto při správném vzájemném skloubení těchto komponentů je organizace výkonná a nedochází k žádným disproporcím.

Učící se organizace je však takové místo, kde se lidé neustále učí, rozšiřují svoje znalosti a zlepšují své schopnosti. V zájmu dosažení úspěšnosti zde dochází k rychlému rozvoji a neustálému zdokonalování. V této organizaci jsou podporovány nové způsoby myšlení a je zde dána volnost kolektivní práci. Manažeři se zde snaží nejen maximalizovat organizační potenciál, ale i schopnost jednotlivých členů a skupin k tvůrčímu myšlení a jednání. Základním znakem učící se organizace je překonávání neuspokojivého stavu nebo nevyhovujících organizačních postupů pomocí hledání a nacházení nových, lepších postupů. Organizační učení se je psychický proces osvojování si nových postojů, jednání nebo návyků nejen plánovaným vzděláváním či výcvikem, ale i prostřednictvím zkušenostního učení a přenosem „tichých znalostí“, poznamenal Mateiciuc (2012).

Od tradiční organizace se učící se organizace odlišuje sedmi novými přístupy. Od zaměření na produktivitu se přechází na učení se a pracovní prostředí na pracovišti nahrazuje

důležitost učícího se prostředí. Od řízeného vzdělávání a rozvoje přechází organizace na technologie podporující samostudium – získávání znalostí v okamžik, kdy jsou zapotřebí. Dává přednost permanentnímu studentovi před zaměstnancem. V učící se organizaci nenajdeme kontrolování a vztah nadřízenosti, ale dochází zde ke *coachingu* a *counsellingu* (partnerství). Tato organizace je nástrojem získávání znalostí a sama sebe přeměňuje v úspěšnou. Podporuje lidi ve využívání technologií k tomu, aby byla optimalizována produktivita i vzdělávání.

Organizační učení se zahrnul Mateiciuc (2012) do třech důležitých úrovní. Jednou z nich je adaptivní učení, neboli využití „jednoduché smyčky“. Tato zpětnovazební smyčka naznačuje potřebu změny činnosti. Tento druh učení se probíhá nejrůznějšími aktivitami a má povahu postupného zdokonalování činnosti. Právě zjištěné odchylky jsou podnětem k adaptivnímu učení se a bývají odstraňovány nápravnými řídicími zásahy. Jestliže nejsou nápravné zásahy úspěšné, organizace musí pozměnit své cíle, normy, strategie a postupy a nastává tzv. „generativní učení“. Tento způsob signalizuje změny cílů, norem, strategie a postupů a generování jejich změn. Třetí, nejvyšší úroveň organizačního učení se je učení „druhotným učním“. Tedy něco jako učení se tomu, jak se učit. Tento způsob učení se je v souladu se schopností organizace vyhledávat a řešit nové problémy, vypracovat a měnit své politiky, struktury a procesy v souladu se stále se měnícími poznatky o vnitřním i vnějším prostředí organizace.

b) Lidské zdroje

Organizaci tvoří, vedle jiných aktiv, také lidské zdroje. Právě ty jsou nejpodstatnějším „stavebním prvkem“, na němž záleží úspěch či neúspěch organizace. Představují ten nejcennější a nejnákladnější zdroj, do kterého se však vyplatí investovat. Jsou prvkem tvorby hodnot a pro organizaci představují velký přínos, tvrdí Horváthová (2011).

Podle Armstronga (2007) jsou lidé nejdůležitější aktiva, které má organizace k dispozici. Jsou to lidé, kteří rozdělují strategické plány a cíle organizace, rozdělují finanční zdroje, vymýšlejí, vytvářejí, produkují, poskytují služby nebo kontrolují kvalitu.

Podle Thomsona (2007, in Horváthová, 2011) představují lidské zdroje největší bohatství organizace. Jejich řízení rozhoduje, zda bude organizace úspěšná či nikoli. Jsou rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a celkové ekonomické úspěšnosti organizace.

Od těchto autorů se výrazně odlišuje teorie Plamínka (2009), který tvrdí, že lidské zdroje nejsou lidé, ale spíše určité různorodé předpoklady k práci a lidé mohou, ale nemusí být nositeli těchto zdrojů.

c) Lidský kapitál

Lidský kapitál je často užíván v ekonomické terminologii a představuje bohatství a aktivum organizace, spočívající v lidech, v personálu organizace. Vlastníkem jsou tedy lidé, nikoliv zaměstnavatel či organizace. Je to souhrn inteligence, dovedností a zkušeností, schopností, chování a osobní energie, kterou lidé vnášejí do své práce a které dávají organizaci zvláštní charakter. Jsou to složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což při řádné motivaci vede k dlouhodobému přežití organizace (viz. např. Davenport, 1999, in Armstrong, 2007).

Dvořáková (2007) vysvětluje lidský kapitál jako znalosti, které si zaměstnanci odnesou s sebou, když opouštějí organizaci. Řadí sem nejen znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, ale i jejich zkušenosti. Některé znalosti mohou být obecné, jiné se však mohou týkat výhradně jednotlivce, např. schopnost inovovat, kreativita, know-how, zkušenosti, flexibilita zaměstnanců, pracovní motivace a spokojenost, schopnost učit se, loajalita, školení nebo vzdělávání.

Lidský kapitál je schopnost člověka vytvářet nové poznatky, které jsou neoddělitelné od člověka. Patří do obnovitelných výrobních zdrojů, což má pro ekonomiku velký význam, říká Vojtovič (2011).

d) Lidský potenciál

Tento termín je sice nejstarším termínem, ale často je užíván synonymně s novějšími výrazy „lidský kapitál“ a „lidské zdroje“ viz. výše. Lidský potenciál pochází z latinského *potentia*, což můžeme přeložit jako síla, moc, vláda nebo také schopnost, zdatnost a je také slovním základem pojmu možnost (potencialita). Osobní potenciál jedince je souhrn jeho temperamentových, charakterových a rozumových vlastností, jeho schopností, znalostí, dovedností, motivačních vlastností, životních sil, odolnosti vůči zátěži, přístup k plnění úkolů, zvládání náročných situací, překonávání překážek a řešení problémů. Pojem osobní potenciál říká, jakých výkonů je jedinec schopen dosáhnout a jaké chování se od něj dá předpokládat, tvrdí Mateiciuc (2012).

Lidský potenciál je to nejcennější ve firmě, poznamenal Barták (2007). Je ukryt v lidech, v jejich rozumu, dovednostech a znalostech, citů a vůli. Svůj potenciál lidé mohou, ale nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i v zájmu svém.

Teorie Bartoňkové (2010) říká, že lidský potenciál je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon činností, které pomáhají organizaci postupovat vpřed a pomáhají zvyšovat její konkurenceschopnost. Na rozdíl od lidského kapitálu se vztahuje k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se vztahuje k současnosti.

Soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon činností, které z kvantitativního a kvalitativního hlediska umožňují organizaci postupovat vpřed a pomáhají zvyšovat její konkurenceschopnost, definují jako lidský potenciál autoři Alvin a Heidi Toffler (1996).

Lidský potenciál organizace definoval Mateiciuc (2012) jako potenciál všech v organizaci zaměstnaných jedinců. Nejsou jimi samotní lidé, které má organizace k dispozici, a které zaměstnává, ale jejich schopnosti, osobní vlastnosti, způsobilosti nebo pracovní kapacita. Je to jejich způsob přístupu k pracovním povinnostem a úkolům, schopnost něčeho dosáhnout, zvládnout nebo vytvořit.

2.2 Účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace

Tato kapitola se zabývá odměňováním a motivačním efektem odměňování na rozvoj lidského potenciálu organizace. Nejprve je vysvětlena důležitost mzdové politiky, poté je zařazen proces hodnocení práce jako personální činnosti, od které se odvíjí samotné odměňování. Zmíněny jsou cíle, které by měly být výsledkem hodnocení práce. Další část je zaměřena na definici odměňování, formy odměňování zaměstnanců v organizaci, tvorbu systému odměňování a v neposlední řadě jsou zmíněny zaměstnanecké výhody. Další část této kapitoly je věnována motivačním účinkům odměny na rozvoj lidského potenciálu organizace.

2.2.1 Mzdová politika

Mzdová politika je, dle Kaňákové (2003), součástí personální politiky a měla by vycházet z podnikové strategie. Měla by být také provázána na analýzu a projektování práce, popis pracovního místa, kariérní růst zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců, přijímací proces nových zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, přemísťování zaměstnanců, sledování postojů a potřeb zaměstnanců, komunikaci se zaměstnanci, týmovou práci, hodnocení pomocí MBO, personální strategii a personální politiku (zahrnuje mzdovou politiku, politiku zaměstnanosti, politiku rovných příležitostí, politiku rozmanitosti, politiku zaměstnaneckých vztahů aj.).

Mzdovou politiku ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější faktory řadíme například sociálně demografické změny, inflaci, konkurenci, trh práce, technický rozvoj, legislativu nebo odbory. Vnitřními faktory jsou například finanční podmínky firmy, podnikatelská strategie, technologie, organizační struktura nebo styl řízení firmy.

Cíle mzdové politiky respektují efektivitu (zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění strategických cílů organizace) a etiku (transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a „spravedlivou“ odměnu za přínos zaměstnanců).

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvedli cíle, které zaměstnavatel prostřednictvím mzdové politiky sleduje:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi, chováním a postojem k cílům organizace utvářejí stabilizovaný stav zaměstnanců,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu neohrožujícím konkurenceschopnost organizace.

2.2.2 Hodnocení práce

Hodnocení práce je další důležitá personální činnost vedoucího, která zabezpečuje spravedlivou odměnu a je nástrojem naplňování zásady, že za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty má být stejná odměna. Realizován by měl být i princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci firmy, tedy stejné odměny pro muže i ženy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.

„Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech a pracovní způsobilosti zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli“, říká Dvořáková (2007, s 327).

Dvořáková (2007) rozdělila hodnocení práce do dvou kroků:

1) Analýza práce a zpracování jejích popisů.

Při analýze práce jsou shromážděny, utříděny a systematizovány údaje o pracích. Tyto údaje, jako název a účel práce, hlavní a vedlejší pracovní úkoly, pracovní postupy a podmínky nebo technické vybavení, jsou následně přepracována do standardizovaných popisů práce. Tímto dostáváme podklad pro hodnocení práce.

2) Převedení slovních popisů prací do kvantitativního vyjádření.

Práce jsou buď seříděny do řady, kde je na prvním místě v pořadí činnost s nejvyššími požadavky na fiktivního zaměstnance a na posledním místě práce s nejnižšími požadavky. Mohou být také zatříděny do stupňů a to tak, že jsou porovnány jejich popisy s charakteristikami stupňů. Ve stupni jsou tedy práce různého obsahu podobné nebo stejné hodnoty.

Hodnocení práce, podle Sedláčkové (2010), má těchto pět cílů:

- vzájemná komunikace manažera a pracovníka má směřovat k informování o požadavcích práce, poskytování poradenství a zlepšování vztahů,
- poskytování zpětné vazby, která motivuje a zlepšuje pracovní výkon,
- zjišťování podnětů pro další řízení pracovního výkonu a správné přidělení pracovních úkolů,
- možnost srovnávání jednotlivých pracovníků týmu nebo celé firmy,
- získání podkladů pro další činnosti v oblasti personálního rozhodování- odměňování podle zásluh, povýšení nebo přeřazení na jinou pracovní pozici, zrušení pracovního poměru, řízení kariéry a vzdělávání.

2.2.3 Odměňování

Z hodnocení práce vychází odměňování. V moderním řízení lidských zdrojů nepředstavuje odměňování pouze mzdu nebo jiné peněžní odměny, které zaměstnanec získává jako kompenzaci za vykonanou práci, říká Koubek (2007). Moderní odměňování je mnohem širší pojem. Celková odměna zahrnuje i povýšení, různé formy zaměstnaneckých výhod, uznání, pochvaly nebo možnost osobního rozvoje a rozvoje vlastní kariéry.

Odměnami mohou být i věci, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení stroje, vybavení kanceláře nebo zařazení na určité pracoviště. Stále častěji se odměnou stává i organizací poskytnuté vzdělávání. Kromě těchto vnějších odměn se často věnuje pozornost i odměnám vnitřním. Vnitřní odměny souvisí se spokojeností pracovníka se svou vykonanou prací, radosti z práce, jeho užitečnosti a úspěšností, dobrého postavení a rozvoje kariéry. Tyto odměny mají nepeněžní charakter, avšak někdy je penězi vyjádřit lze.

V praxi se však organizace zabývají spíše peněžním odměňováním, tj. problematikou mezd a platů. Zaměstnaneckým výhodám, tedy odměnám vyplývajícím z pracovního poměru, které se neváží na výkon zaměstnance, se nevěnuje příliš velká pozornost.

a) Systémy odměňování

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, ale zahrnuje i podněty nemzdové a soustavu nehmotných stimulů k práci. Stále ve větší míře se prosazuje chápání odměňování v širším smyslu, tedy jakýsi soubor prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci. „Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizace, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců“, tvrdí Koubek (2007, s. 267).

Cílem systémů odměňování je, podle Dvořákové (2007), podporovat prosazení strategie společnosti a rozvoj organizační struktury. Také působení na získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich stimulace k efektivnímu výkonu a motivaci ke vzdělání a rozvoji je důležitou složkou těchto systémů.

Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být podle Kaňákové (2003) aktivní, účinný a motivační systém, jež naplňuje princip spravedlivé odměny za práci.

Položme si při volbě správného systému odměňování tyto zásadní otázky:

- Jací jsou naši zaměstnanci a co je motivuje?
- Bude se organizace a řízení (a tedy i systém odměňování) orientovat na jedince nebo skupiny?
- Bude systém odměňování podmětem stimulace žádoucího chování zaměstnance nebo oceněním efektivního pracovního chování?
- Budou se zaměstnanci nebo skupiny podílet na dosažených ekonomických cílech?
- Jakou roli bude v systému odměňování hrát nehmotná odměna?

Špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování však může demotivovat. Proto by si organizace měla dát pozor, aby zaváděla takové systémy, které budou slušné a spravedlivé, tvrdí Armstrong (2007). Odměna by měla být adekvátní k úsilí a míře odpovědnosti. Lidé by měli dostávat tolik peněz, kolik si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

b) Formy odměňování a jejich vliv na výkon

Prostřednictvím formy odměňování lze, do jisté míry, ovlivňovat výkon pracovníků, jejich vztah k organizaci a rozvoji. Mezi pět nejběžnějších a nejužívanějších forem odměňování patří časová mzda, úkolová mzda, měřená denní práce, podíl na výsledcích hospodaření organizace a odměňování podle výkonu.

Časová mzda je v praxi nejrozšířenější a nejjednodušší formou, přestože se stále více hovoří o potřebě více zohledňovat přínos zaměstnance pro organizaci. Výše mzdy je obvykle stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. **Úkolová mzda** je užívána často u dělnických profesí, kde je snadné vyprodukovaný produkt kvantifikovat. Vede k větší motivaci a tím spojené vyšší výkonnosti. Při splnění úkolu v kratší časové jednotce klesají náklady, což může negativně působit na kvalitu výkonu. **Měřená denní práce** je dohoda se zaměstnancem o krátkodobém udržování určité úrovně práce výměnou za stálou výši odměny po tuto dobu. Jde o dohodu „výkon-odměna“. **Podíl na výsledcích hospodaření** organizace. Touto formou se předpokládá, že zaměstnanci budou motivováni podílet se na dobrém fungování jejich organizace. Odměna se nejčastěji odvíjí od zisku vytvořeným organizací za rok, podílu na výnosu nebo výkonu.

Odměňování podle výkonu je takovou formou odměňování, kde se finanční částka odvíjí od výkonu jedince. Tenhle typ odměňování stimuluje rozvoj aktivity zaměstnance. (viz. např. Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

c) Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli *benefity* jsou však velice důležité a pro zaměstnance motivující. Zahrnují právě takové výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům ke mzdě jen proto, že pro něj pracují a za které by jinak musel zaměstnanec zaplatit. Patří sem různé druhy požitků, služeb, zboží a sociální péče. Na rozdíl od mezd a platů nebývají závislé na pracovním výkonu. Někdy však může být přihlíženo k postavení pracovníka v organizaci, délce pracovního poměru a zásluhám. Některé zaměstnanecké výhody jsou povinné – potom nemusí být vždy chápány všemi zaměstnanci jako výhoda, jiné výhody však mohou pracovníci využívat podle svého uvážení.

Každá organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, tvrdí Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001). Organizace by se tak měla zajímat, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. Pracovníci netvoří jednotný soubor, ale jejich preference se liší s věkem, pohlavím, rodinným stavem, počtem dětí, povahou práce a dalšími faktory. To by mělo vést zaměstnavatele k vytvoření volitelného systému výhod nebo jejich bloků (tzv. kafeteria systém).

Podstatným znakem kafeteria systému je, že překonává kolektivní plošné poskytování zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci vnímají jako samozřejmost a jejich motivace pak není tak vysoká, jako může být při zavedení kafeteria systému v organizaci. V systému kafeteria má tedy pracovník možnost výběru takových výhod, které jsou pro něj nejzajímavější a zároveň odmítnout ty, které neodpovídají jeho potřebám. Zpravidla si vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů výhod.

Zaměstnanecké výhody mohou mít tyto podoby:

- Zaměstnanecké výhody, které mají do jisté míry povahu služeb pro zaměstnance- preventivní zdravotní péče, průběžná zdravotní péče, stravovací služby, péče o děti zaměstnanců, dopravní služby, programy pomoci zaměstnancům
- Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru- penzijní systémy, zdravotní připojištění, úrazové nadstandardní připojištění, finanční pomoc při mimořádných událostech, prodej firemních produktů za výhodnější ceny
- Jiné výhody spojené s délkou zaměstnání a postavením ve firmě- služební vůz, mobilní telefon, hypoteční půjčky, zaměstnanecké akcie atd.

2.2.4 Účinek odměňování na motivaci pracovníka

Motivovat znamená nejen brát, ale především dávat, poznamenal Plamínek (2007). Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.

a) Motivace a stimulace

Nejprve je vysvětlen rozdíl mezi pojmy motivace a stimulace, jelikož v manažerské praxi jsou často tyto pojmy zaměňovány a jejich význam není příliš rozlišován. Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z jedné ze dvou příčin. První příčinou je, že její splnění je spojeno se ziskem zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo je její splnění v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má danou úlohu vykonávat. Úlohu tedy plní pod vlivem vnějších podnětů- stimulů, nebo pod vlivem vnitřních podnětů- motivů. Oba vlivy mohou působit současně a dá se říct, že stimulace je vlastně vnějším působením na motivaci člověka. Odměňování patří do vnějších podnětů, tedy stimulů, ale pracovník může být i motivován vnitřními podněty, kdy člověk vykonává pracovní úlohu proto, že jej baví nebo proto, že úkol považuje za důležitý a významný (viz. Např. Plamínek, 2007; Růžička, Mayerová, 2000).

b) Rozvojová motivace

Motivace pracovníků ovšem nemusí být vždy jen pracovní motivací, tedy motivací v trojím smyslu:

- motivace k vykonávání určité práce neboli motivace k zaměstnání,
- motivace k určitému chování na pracovišti (plnění pracovních úkolů, svědomitost a zodpovědnost při práci, apod.),
- motivace k určitému pracovnímu výkonu (výkonová motivace).

Pracovní motivaci lze tedy považovat za motivaci pracovníků k plnění jejich pracovních úkolů v organizaci. Při plnění těchto úkolů zodpovědně, s úsilím a při vydání maximální energie, často lidé už nedokáží vynaložit velké úsilí na „práci na sobě“. Právě odborný, profesní a osobnostní rozvoj, tj. rozvoj lidského kapitálu je jednou z nezbytných podmínek dlouhodobé organizační efektivnosti.

Dle Mateiciuca (2012) je tedy velice důležité, vedle pracovní a výkonové motivace, rozvíjet motivaci rozvojovou, které může být jak vnitřního původu, tak může být stimulována vnějšími podněty.

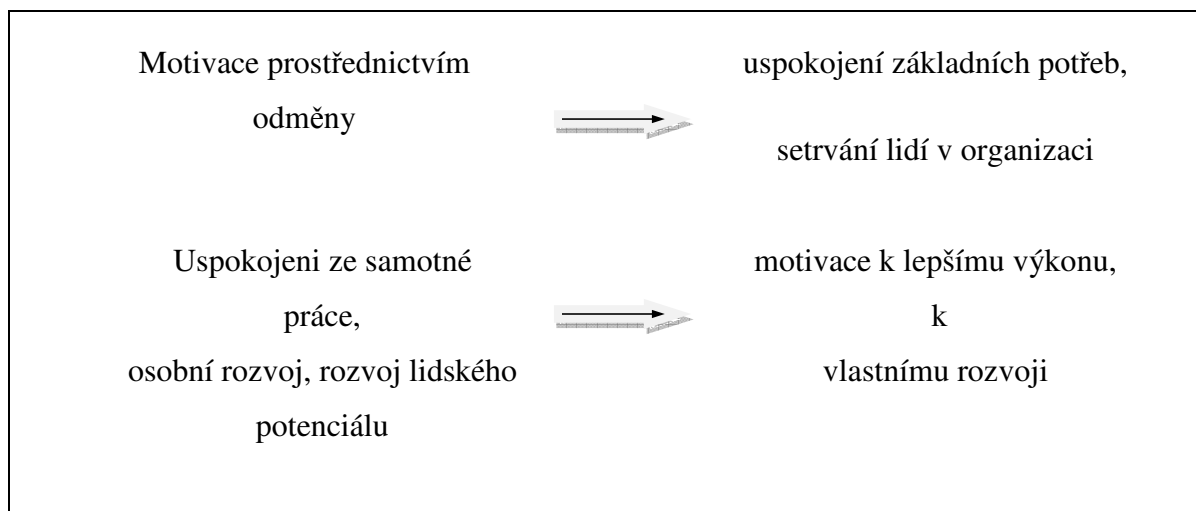
Pracovní, výkonová a rozvojová motivovanost, jako určitý stav připravenosti pracovníků přistupovat k práci, pracovat jistým způsobem, zdokonalovat se a rozvíjet svůj potenciál je stav, který nelze sledovat přímo. Avšak z chování jedinců, jeho projevů, výkonů a pracovních výsledků můžeme usuzovat o rozsahu těchto motivací.

c) Motivace a odměňování

Za základní faktory motivující pracovníky k lepším výkonům a jejich rozvoji bývá považován systém odměňování a samotná výše peněžních odměn, které zaměstnanec dostane. Peníze, tedy výše odměny pracovníka za danou práci, rozhodujícím způsobem motivují většinu pracovníků, jelikož poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Můžou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Někteří lidé jsou penězi motivováni více a jiní méně, ale pro každého z nás jsou peníze spojeny s uspokojováním základních potřeb, přímo či nepřímo. Mohou také uspokojovat další potřeby Maslowovy pyramidy potřeb, jako jsou úcta, uznání nebo určité postavení ve společnosti. Motivovanost ale závisí i s uspokojením ze samotné vykonané práce, s možností osobního rozvoje, rozmanitost práce nebo možností sociální interakce při práci (viz schéma 2-2).

Schéma 2-2 Srovnání motivačních účinků odměny a uspokojení z práce

(vlastní zpracování)



Maslowova teorie potřeb vychází z předpokladu, že lidé jsou motivováni prostřednictvím uspokojování svých potřeb v určitém pořadí – nejprve musí dojít k uspokojení potřeb na nižší úrovni. Naplněním těchto potřeb jejich význam klesá a poté je uspokojována potřeba vyšší úrovně. Je tedy možné zvyšovat pracovní výkon pracovníků, pokud budou uspokojovány materiální, ale i sociální potřeby. Teorie je znázorněna v podobě pyramidy charakterizující hierarchické uspořádání potřeb člověka (fyziologické, bezpečí a jistoty, sounáležitosti, uznání a ocenění a seberealizace), viz např. Sedláčková (2010).

- **Fyziologické potřeby** jsou základní potřeby jako spánek, jídlo, základní životní funkce, životní podmínky nebo zachování rodu. Jejich uspokojení je základní podmínkou života a proto je člověk potřebuje uspokojit jako první. V práci jsou představovány pracovními podmínkami a hlavně hmotnou odměnou, která je prostředkem k zajištění všech těchto potřeb.
- **Potřeba bezpečí a jistoty** zajišťuje perspektivu a budoucí zachování existence člověka. Zahrnuje ochranu proti riziku a nebezpečí. V pracovním vztahu je tato potřeba uspokojována prostřednictvím stálého příjmu, péčí o zdraví a bezpečí při práci, pojištění budoucích rizik, stabilita a jistota budoucího zaměstnání.
- **Potřeba sounáležitosti** přichází po uspokojení fyziologických potřeb a potřeb bezpečí a jistoty. Vyjadřuje potřebu člověka někam patřit, být něčeho součástí, mít přátele. V pracovních vztazích se projevuje vytvářením pracovních skupin a týmů, zaměstnavatel může tyto vztahy podporovat pořádáním společenských akcí na úrovni firmy.
- **Potřeba uznání a ocenění** je potřeba, kdy pracovník požaduje úspěch, respekt a prostřednictvím uznání od okolí posílení vlastní sebedůvěry. V pracovních vztazích je realizována veřejným uznáním dobrého výkonu zaměstnance, prestižními symboly a delegováním kompetencí.
- **Potřeba seberealizace** je nejvyšší potřebou Maslowovy pyramidy, která je uspokojována jako poslední. Maslow ji označil jako růstovou potřebu, jako snahu naplnit svoje schopnosti a záměry a být co nejlepší. Pro člověka s touto potřebou se pak stává zaměstnání posláním. **Sebeaktualizace** je vrcholným stupněm seberealizace a představuje naplnění poslání a potenciálu jedince.

Potřeby Maslowovy pyramidy, uvedené výše, realizovaných v pracovním prostředí jsou shrnuty v tabulce 2-3.

Tabulka 2-3 Shrnutí Maslowovy pyramidy (vlastní zpracování)

| POTŘEBA | REALIZACE POTŘEBY V PRACOVNÍCH VZTAZÍCH |
|--------------------------|--|
| Fyziologická potřeba | Pracovní podmínky, hmotná odměna |
| Potřeba bezpečí, jistoty | Stálý příjem, stabilita, jistota zaměstnání |
| Potřeba sounáležitosti | Pracovní skupiny, týmy, společenské akce |
| Potřeba uznání | Veřejné uznání, delegování pravomocí |
| Potřeba seberealizace | Osobní růst, naplnění potenciálu jedince |

Účinek odměny však splývá s řadou dalších činitelů působících na pracovníka. Může se stát, že se prosadí i jiné faktory, které mohou být pro pracovníka také důležité. Například možnost kariérního růstu, více volného času atd.

Růžička (2000) uvádí hlavní činitele ovlivňující činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu. Jsou jimi:

- ekonomická jistota (mzda, resp. plat),
- pocit bezpečí (stabilita pracovního zařízení),
- perspektivista (možnost) postupu,
- veřejné uznání, společenské a morální ocenění,
- odborná náročnost vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti,
- uspokojení z vykonávané práce,
- dobré vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra ve skupině),
- dobré pracovní prostředí a vnější pracovní podmínky a péče organizace o pracovníky.

Respektování těchto skutečností znamená uvědomit si, že odměňování pracovníků je součástí několika působících vlivů a odměna nemusí být vždy jediným a podstatným motivátorem, který žene pracovníky k lepšímu výkonu či vlastnímu rozvoji.

2.3 Shrnutí teoretických východisek

Většina pracovníků reaguje pozitivně na všechny hmotné i nehmotné složky systému odměňování, které jim přinášejí výhody a zvyšují jejich spokojenost. Nemůžeme ale očekávat, že tyhle složky samy o sobě povedou k vyššímu výkonu pracovníka a jeho rozvojové motivaci. Člověk, který má vyšší mzdu a nemusí se tak starat o existenční problémy sebe a případně své rodiny, má více času a chuti se vzdělávat a rozvíjet svůj potenciál. Také možnost kariérního růstu může člověka pozitivně motivovat ke svému rozvoji a z toho plynoucí možnosti získat lepší postavení, které je většinou spojeno s vyšší mzdou. K aktivnímu rozvoji svého potenciálu stimuluje zaměstnance nejvíce odměňování. To má však jen potenciální vliv. Samotné odměňování nemotivuje k rozvoji LP, ale při rozvoji svého potenciálu očekáváme vyšší odměnu v budoucnu. Lidé na nižších pozicích vykonávající manuální práce, kde není příliš vysoká možnost kariérního růstu, však nevidí důvod k tomu, aby se dále vzdělávali, učili se a rozvíjeli svůj potenciál. Tito lidé často ani nemají prostředky k tomu, aby investovali do svého dalšího vzdělání a rozvoje, jelikož jejich prioritou je zajistit základní potřeby Maslowovy pyramidy a nemají tak čas ani chuť dále rozvíjet svůj potenciál.

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

Při zpracování praktické části této bakalářské práce byly použity podklady a informace, které poskytla společnost Znalstav s.r.o.². Tento znalecký ústav byl založen v roce 2005 třemi společníky, kteří vystupují a jednají samostatně jménem společnosti jako její jednatelé. Hlavním cílem a motivem založení bylo poskytovat právníckým i fyzickým osobám služby, související s oceňováním movitého a nemovitého majetku, s oceňováním firem. Společnost byla Rozhodnutím ministra spravedlnosti ze dne 23. 12. 2008 dle ustanovení §21, odst. 3 zákona 36/1967., o znalcích a tlumočnících a ustanovení §6 odst. 1 vyhlášky č. 37/1967 Sb., pod č. j.: 264/2008-OD-ZN/5 do prvního oddílu seznamu ústavů kvalifikovaných pro znaleckou činnost v oboru ekonomika s rozsahem znaleckého oprávnění pro: ceny a odhady nemovitostí, ceny a odhady věcí movitých - spotřební elektroniky, výpočetní a kancelářské techniky, nábytku, vybavení a zařízení domácnosti, oceňování strojů a zařízení, oceňování vozidel, zemědělské a manipulační techniky, ceny a odhady podniků a jeho částí, a to zejména: ceny a odhady finančního majetku, ceny a odhady nehmotného majetku a majetkových práv, ceny a odhady pohledávek a závazků, ceny a odhady hodnoty obchodních podílů a cenných papírů, ceny a odhady fúzí a akvizic, ceny a odhady podnikových investic.

Znalecký ústav všeobecně, je oprávněn zpracovávat znalecké posudky v rámci svého oprávnění pro potřeby fyzických i právníckých osob, orgánů samosprávy a orgánů soudní i výkonné moci. Znalecké posudky jsou zpracovány jako posouzení, přezkoumání nebo ocenění, případně kombinovaně a musí splňovat požadavky na znalecký posudek a výkon znalecké činnosti zákonem č. 37/1967 Sb., o znalcích a tlumočnících.

Společnost Znalstav s.r.o. z hlediska personálního představují:

- tři soudní znalci, kteří jsou současně jednatelé společnosti,
- dva office manažeři,
- devět specialistů nemovitostí, přičemž tři jsou terénními pracovníky a ostatní jsou koncentrováni v místě firmy,
- asistentka vyřizující základní administrativu.

² Společnosti, ve které jsem analýzu skutečně prováděla, si z důvodu konkurenčního boje nepřála být jmenována. Název organizace, který jsem v této práci užila, je proto pouze krycí a organizace s tímto názvem neexistuje.

Hlavní činností pracovníků, především specialistů nemovitostí, je kompletní zpracování znaleckého posudku, které zahrnuje ohledání a zaměření nemovitosti a následné zpracování znaleckého posudku.

3.1 Předmět podnikání

Základním předmětem podnikání analyzovaného znaleckého ústavu je činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců. Pořádání odborných kursů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy. Hlavní činností je však poskytování nestranných a nezávislých posudků, odhadů a ocenění majetku všeho druhu, tedy oceňování movitých i nemovitých věcí a oceňování podniků dle zákona č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášek Ministerstva financí. Služby jsou poskytovány jak fyzickým osobám pro účely koupě a prodeje majetku, změny vlastnictví (dědění, darování, vypořádání při rozvodu atd.), tak i právníckým - soudy, finanční úřady, advokátní kanceláře, notáři, exekutoři, dražebníci, obchodníci s cennými papíry a to při nepeněžních vkladech do společnosti, vypořádání podílu při likvidaci společnosti, ocenění pro potřeby bankovních domů, při exekuci nebo dražbě a v neposlední řadě pro leasingové společnosti atd.

3.1.1 Nemovitosti

Organizace provádí znalecké posudky a odhady těchto nemovitostí:

- obytné stavby (rodinné domy, bytové domy, rekreační domky a chalupy, rekreační a zahrádkářské chaty),
- byty a nebytové stavby v budovách a halách,
- průmyslové stavby (budovy a haly pro průmysl, energetiku a vodní hospodářství),
- zemědělské stavby (budovy a haly pro zemědělskou výrobu a chov živočichů, budovy a haly pro skladování a úpravu produktů),
- dopravní stavby (budovy a stavby pro garážování, opravy, údržbu a servis vozidel),
- občanské stavby (administrativní budovy, hotely, budovy pro zdravotnictví a sociální péči, komunální služby, pro výuku, sport a tělovýchovu, obchod a stravování, ubytování a rekreaci),
- inženýrské a speciální průmyslové stavby,

- pozemky (včetně zemědělských a lesních),
- trvalé a lesní porosty,
- rybníky a vodní nádrže.

Pro obor ekonomika, odvětví ceny a odhady, specializace **nemovitosti** musí znalecký ústav ze zákona splňovat podmínky uvedené v tabulce 3-1.

Tabulka 3-1 Podmínky pro specializaci nemovitosti (www.justice.cz)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Vzdělání | <ul style="list-style-type: none"> - získání vysokoškolského stavebního vzdělání v inženýrském (magisterském) studijním programu - absolvování postgraduálního specializačního (tj. zaměřeného na danou specializaci) studia v rozsahu minimálně 4 semestry |
| Odborná praxe | <ul style="list-style-type: none"> - minimálně 10 let odborné stavební praxe po ukončení vysokoškolského studia |
| Ověřování odborných znalostí | <ul style="list-style-type: none"> - úspěšné absolvování písemného testu a ústního pohovoru před příslušným poradním sborem předsedy krajského soudu |

3.1.2 Movité věci

Organizace provádí znalecké posudky a odhady těchto movitých věcí:

- stroje a zařízení,
- motorová vozidla,
- zemědělská a manipulační technika,
- spotřební zboží a elektronika,
- spotřební elektronika,
- výpočetní a kancelářská technika,
- vybavení a zařízení domácností,
- vybavení restauračních zařízení.

V oboru ekonomika, odvětví ceny a odhady, specializace **movité věci**, jsou stanoveny odborné podmínky (viz tabulka 3-2).

Tabulka 3-2 Podmínky pro specializaci movité věci (www.justice.cz)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Vzdělání | <ul style="list-style-type: none"> - získání nejvyššího vzdělání, kterého lze pro danou specializaci dosáhnout - absolvování postgraduálního specializačního (tj. zaměřeného na danou specializaci) studia v případě těch specializací, u kterých je zavedeno - u těch specializací, u kterých není zavedeno specializační studium, absolvování tzv. znaleckého minima |
| Odborná praxe | <ul style="list-style-type: none"> - minimálně 5 let odborné praxe po dosažení nejvyššího vzdělání |
| Ověřování odborných znalostí | <ul style="list-style-type: none"> - v kompetenci jednotlivých předsedů krajských soudů |

3.1.3 Podniky

Organizace nabízí možnost vypracování znaleckých posudků a odhadů podniků a jeho částí:

- finanční majetek, akcie a podíly v obchodních společnostech,
- cenné papíry a jejich deriváty,
- specifikovaný podnikový majetek,
- nehmotný majetek (goodwill, know-how),
- majetkových práv,
- pohledávky a závazky,
- nepeněžité vklady,
- přezkoumávání vztahů mezi propojenými osobami,
- posuzování úvěrové způsobilosti podnikatelských subjektů,
- zjišťování pojistné hodnoty.

V oboru ekonomika, odvětví ceny a odhady, specializace **podniky**, musí znalecký ústav splnit podmínky (viz. Tabulka 3-3).

Tabulka 3-3 Podmínky pro specializaci podniky (www.justice.cz)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Vzdělání | <ul style="list-style-type: none">- získání vysokoškolského ekonomického vzdělání v inženýrském studijním programu- absolvování postgraduálního specializačního (tj. zaměřeného na danou specializaci) studia v rozsahu minimálně 4 semestry |
| Odborná praxe | <ul style="list-style-type: none">- minimálně 10 let odborné praxe zaměřené na podnikovou ekonomiku po ukončení vysokoškolského studia |
| Ověřování odborných znalostí | <ul style="list-style-type: none">- úspěšné absolvování písemného testu a ústního pohovoru před příslušným poradním sborem předsedy krajského soudu |

3.2 Vize a poslání

Znaleckou činností se rozumí jak činnost před státními orgány, tak činnost prováděná v souvislosti s právními úkony občanů a organizací. Hlavní vize do budoucna je pro společnost zpracování čím dál většího počtu posudků v co nejkratším čase, avšak ne na úkor kvality, na které si společnost velice zakládá. Společnost by do budoucna chtěla také zvýšit počet zaměstnanců a samozřejmostí je i zvyšování jejich odbornosti a kvality prostřednictvím kursů, školení a podporováním sebevzdělávání. S tím související vyhledávání nových zákazníků, klientů a udržování dlouhodobé spolupráce hlavně s exekutorskými úřady nebo advokátními kancelářemi, které jsou klíčovými zákazníky znaleckého ústavu a tvoří téměř 90% klientely.

O jiném typu činnosti, zejména tedy obchodní činnosti jiného druhu, nelze v tomto případě uvažovat. Firma byla založena a vedena pouze pro znaleckou činnost, ale jistou vizí by mohlo být rozšíření znaleckého oprávnění i o jinou činnost a tedy možnost rozšířit stávající malou společnost na společnost vyšší s vyšším potenciálem.

3.3 SWOT analýza

K promítnutí stávající situace uvnitř i vně společnosti Znalstav s.r.o. -znalecký ústav, byla aplikována analýza SWOT, která znázorňuje interní a externí prostředí společnosti. Tato metoda umožňuje identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Silné a slabé stránky jsou faktory vytvářející nebo snižující hodnotu firmy. Cílem společnosti by tak mělo být využití silných stránek a získání výhody, zatímco slabé stránky by se měly eliminovat. Příležitosti jsou faktory z vnějšího prostředí, které mohou vést ke zlepšení situace a měly by se tedy maximálně využít. Hrozby, přicházející z venku, působí na společnost negativně, mohou ohrozit její existenci a měly by se identifikovat, sledovat a eliminovat.

Tabulka 3-4 SWOT analýza znaleckého ústavu (vlastní zpracování)

| | VNITŘNÍ | VNĚJŠÍ |
|-------------------|--|---|
| PŘEDNOSTI | <p>silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuální přístup, • nestrannost, • nezávislost | <p>příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • oslovení a získání více zákazníků v rámci celé České republiky, • rozvoj odborných znalostí zaměstnanců |
| NEDOSTATKY | <p>slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • rezervy v rychlosti zpracování a odborném vzdělání zaměstnanců | <p>hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • změna legislativy (exekuční úřad-většina zakázek), • rostoucí konkurence |

4 ANALÝZA VLIVU ODMĚŇOVÁNÍ NA ROZVOJ LIDSKÉHO POTENCIÁLU ORGANIZACE

V této kapitole je analyzován přístup společnosti Znalstav s.r.o. k rozvoji lidského potenciálu. Zhodnocen je účinek odměňování zaměstnanců organizace a jeho vliv na rozvoj lidského potenciálu. Analyzována je efektivnost uplatňovaných systémů odměňování. Je specifikován předmět analýzy a popsány jsou postupy a použité metody. Na závěr jsou interpretovány výsledky, ke kterým bylo dospěno.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Tato subkapitola, zabývající se specifikací předmětu analýzy, odpovídá na otázku, co se zkoumá. Předmětem analýzy je tedy zhodnocení účinku odměňování zaměstnanců v organizaci, jeho vliv na rozvoj lidského potenciálu a analýza efektivnosti systému odměňování, který je v organizaci uplatňován.

Při analýze rozvoje lidského potenciálu jsem definovala stěžejní pojmy, které slouží pro zhodnocení lidského potenciálu v organizaci. Užila jsem koncepci hodnocení LP (Mateiciuc, 2012), která umožňuje orientačně zhodnotit LP jako důležitý parametr pro strategické řízení a rozvoj lidských zdrojů organizace. Celková úroveň využitelného LP je v této koncepci dána šesti faktory. Těmito faktory jsou **souhrn kompetencí**, tj. pracovních způsobilostí, dovedností a znalostí, kam patří klíčové kompetence pracovníků, které mají stěžejní význam pro úspěšnost organizace (např. vzdělávání, školení, výcvik, doškolování a rekvalifikace, účast na odborných seminářích a konferencích, sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností nebo zvládání různých situací). **Explicitní organizační znalosti** jsou poznatky v podobě know-how, normy, standardy a technologické postupy. **Tiché znalosti** jsou neformální znalosti a zkušenosti, které jsou získávány nápodobou zkušenějších a neformální výměnou informací mezi členy organizace. **Organizační či firemní kultura**, jako další faktor poukazující na stav LP v organizaci, se vyznačuje způsobem práce s informacemi, důrazem na tvořivost, paměť, vztahy mezi zaměstnanci a managementem, vnitřní klima, podporu a růst LP ve prospěch dosažení cílů. **Manažerské praktiky** představují řídicí styl, motivaci, vedení lidí, komunikaci, řízení týmové práce a další postupy podporující růst a rozvoj LP organizace.

Usnadňující řídicí techniky jsou posledním, šestým faktorem pro hodnocení LP v organizaci. Jsou to opatření zaměřená na aktivizaci a uvolňování LP organizace a na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných organizačních cílů.

Vyčleněním těchto položek LP jsem měřila a hodnotila lidský potenciál dané organizace a jsou tedy předmětem zkoumání.

Velmi důležité je také podrobnější vysvětlení mzdového systému společnosti, systému zaměstnaneckých výhod a podrobná analýza účinků těchto odměn, které působí nejen jako pracovní, ale i rozvojová motivace. Analyzováno je, jak v praxi opravdu působí odměna na zaměstnance a zda je opravdu odměna důležitým faktorem, který motivuje zaměstnance ke svému osobnímu rozvoji, tedy rozvoji svého lidského potenciálu nejen v rámci organizace, ve které momentálně působí, ale i v budoucím možném jiném zaměstnání a kariérním růstu.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Tahle subkapitola popisuje způsoby analýzy a metody, které byly při této analýze použity. Je rozdělena do dvou částí. První část popisuje metody sběru dat a uvedení jejich forem, včetně popisu postupu při užití těchto metod. Druhou část tvoří metody vyhodnocení dat a jejich podrobný popis, výsledky budou interpretovány v následujících kapitolách.

4.2.1 Metody sběru dat

V této části jsou analyzovány dostupné dokumenty, které společnost znaleckého ústavu pro účely této bakalářské práce poskytla. Některé informace jsou dostupné veřejnosti, jiné jsou pouze interní a přístup k nim nebyl jednoduchý. Údaje o organizaci byly čerpány především z firemních materiálů a z rozhovorů s vedením analyzované organizace. Největší přínos informací poskytl **rozhovor** s představitelem vedení, který ochotně zodpověděl veškeré kladené otázky a stal se pro práci klíčovým. Metoda byla náročná, ale přinesla mnoho pozitivních poznatků. Rozhovor probíhal formou polo-strukturovaných otázek, které poskytují dotazovanému větší volnost a možnost poznamenat i jiné skutečnosti, než na které se otázky zaměřují. Dalším kladem tohoto dotazování je možnost tvorby podotázek v průběhu rozhovoru. Hlavní otázky a podotázky rozhovoru jsou přílohou č. 1. Pro zhodnocení rozvoje lidského potenciálu byl dále užit **dotazník**, který byl vytvořen pro vedení organizace. Dotazník se týkal šesti hlavních faktorů popsanych výše, které mi pomohly hodnotit stav lidského potenciálu v organizaci. Okruhy otázek, které byly v dotazníku užity, jsou přílohou

číslo 2. **Dotazník 2** byl vyhotoven pro členy a zaměstnance organizace. Je rozdělen na dvě části. První část se týká především rozvoje lidského potenciálu, spokojenosti zaměstnanců se stávajícími vzdělávacími a rozvojovými programy v organizaci. Druhá část je zaměřena na rozvojovou motivaci, spokojenosti se mzdovým systémem a systémem zaměstnaneckých výhod. Dotazník je přílohou č. 3. Při sběru dat bylo užito i **pozorování**, které bylo zaměřeno na získání co nejvíce informací o rozvoji lidského potenciálu organizace. Pozorováno bylo hned několik proměnných. Byly jimi kultura organizace, tiché znalosti a jejich neformální přenos mezi zaměstnanci, sebevzdělávání, působení managementu, týmová spolupráce, odměňování a zaměstnanecké výhody, rozvojová motivace a celkové sociální prostředí a vztahy na pracovišti. Jelikož se organizace sestává ze čtrnácti členů, nebylo těžké při pozorování zahrnout všechny pracovní pozice působící v organizaci a nahlédnout tak hlouběji do zkoumané problematiky. Důležitým zdrojem informací se pro práci staly i **internetové stránky** společnosti, které poskytly základní informace o společnosti, její historii nebo předmět podnikání. Také byla poznána struktura zaměstnanců a jejich hlavní činnosti. Na internetových stránkách znaleckého ústavu bylo hlouběji porozuměno základním pojmům v oblasti znaleckých posudků a tyto pojmy pomohly lépe se orientovat v problematice firmy, porozumět hlavním činnostem a posláním, komunikovat s vedením a tak lépe proniknout do kultury firmy a odhalit její případné nedostatky a navrhnout řešení na zlepšení situace. Využit byl také **oficiální server českého soudnictví**³, kde v záložce ministerstva spravedlnosti bylo možno podrobněji prostudovat, jaké vzdělání a postup je třeba k zařazení společnosti do prvního oddílu seznamu ústavů České republiky kvalifikovaných pro znaleckou činnost v oboru ekonomika. Společnost také poskytla vzorovou **pracovní smlouvu**, ve které bylo možné dozvědět se něco málo o pracovních podmínkách ve společnosti, povinnostech a pravomocích zaměstnanců a hlavní informací pracovní smlouvy se pro stalo odměňování, tj. mzda, její poskytování, datum a formy vyplácení a odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci navíc.

³ www.justice.cz

4.2.2 Metody vyhodnocení dat

Metodou analýzy, která byla zvolena pro účely výzkumu této bakalářské práce, bylo dotazníkové šetření. Výsledky tohoto šetření byly analyzovány kvalitativně – kvantitativní metodou. Nejdříve jsou výsledky analyzovány kvalitativně. Kvalitativní analýza obsahuje slovní pojmy, prostřednictvím kterých byly popsány výsledky jednotlivých složek k hodnocení úrovně lidského potenciálu ve společnosti Znalstav s.r.o. Poté jsou kvalitativní údaje kvantifikovány. Kvantitativní analýza obsahuje grafické znázornění výsledků, kterých bylo dosaženo. Pro lepší názornost jsou výsledky promítnuty do výšečových grafů.

4.3 Výsledky analýzy

Ve znaleckém ústavu Znalstav s. r. o. pracuje devět specialistů nemovitosti, z nichž tři pracují neustále v terénu, dalších šest pracovníků má sídlo přímo v kanceláři a vypracovávají znalecké posudky. Na tyto pracovníky se přihlíželo nejvíce a byli předmětem výzkumu. Společnost představují také tři soudní znalci, jmenovaní ministrem spravedlnosti. Tito znalci jsou kompetentní k vykonávání znalecké činnosti, specialisté nemovitosti provádí jen dílčí činnosti v rámci zpracování znaleckého posudku nebo ocenění majetku.

4.3.1 Hodnocení lidského potenciálu organizace

Pro zhodnocení úrovně lidského potenciálu společnosti znaleckého ústavu bylo užito proměnných, které jsou blíže definovány v kapitole specifikace předmětu analýzy. Dotazník, který byl užit pro následující analýzu, se sestává z šesti faktorů, kterými je orientačně možné zhodnotit úroveň lidského potenciálu analyzované organizace.

a) Kompetence

Ve společnosti odpovídají způsobilosti, znalosti a dovednosti požadavkům, které vyplývají z pracovních úkolů pracovníků a které jsou po pracovnících vyžadovány. Úroveň se samozřejmě přímo úměrně zvyšuje s délkou, po kterou jsou pracovníci zaměstnáni ve společnosti. Vedení pořádá pravidelné systematické školení a výcvik personálu dle předpokládaných potřeb, vysílá pracovníky na odborné semináře a konference a samozřejmostí je vstupní školení při příchodu nového zaměstnance do organizace přímým nadřízeným přímo na pracovišti. Personál je vesměs na dobré odborné úrovni a členové organizace vykazují návyky odpovídající požadavkům vedení. Jejich činnost však někdy

vyžaduje odbornou kontrolu a spolupráci. Zaměstnanci jsou tedy kompetentní k vykonávání svých pracovních povinností, někteří z nich dokonce disponují schopnostmi a dovednostmi nad rámec vyžadovaných znalostí a dovedností.

b) Explicitní organizační znalosti

Ve společnosti, jako v každé jiné dobře fungující organizaci, se vedení neobejde bez uplatňování jistých řádů. Jsou zde propracována pravidla, stanoveny normy a vedoucí personál důsledně dbá na jejich dodržování. Kontrola těchto pravidel a norem není v malé společnosti nijak složitá.

c) Tiché znalosti

Organizace zaměstnává přiměřeně zkušené a dovedné pracovníky, proto k přenosu tichých dovedností dochází jen zřídka. Pro vedení je přenos těchto znalostí spíše nepodstatný a jejich přenosu využívá jen tehdy, když je nutně potřebuje. Jinak jejich tvorbu příliš nepodporuje.

d) Kultura organizace

Za základní hodnoty organizační struktury jsou považovány:

- Jakost a prvotřídnost služby,
- prospěch členů organizace,
- etika chování,
- obětavost vůči celku.

Pro posuzovanou organizaci jsou charakteristické respektování závazného tradičního respektování hodnot. Členové projevují loajální přístup vůči organizaci a většinou obětují své osobní zájmy a schopnosti ve prospěch organizace. Existuje zde také obětavost, spolehlivost, věrnost organizaci, dlouhodobá spolupráce a respektování starších a zkušenějších členů organizace. Výkonová motivovanost je zde na velmi dobré úrovni. Členové organizace se snaží odvádět standartní pracovní výkon a v rozvoji svých způsobilostí se podřizují požadavkům vedení. Vedení rovněž pečuje o to, aby docházelo ke sdílení kulturních prvků (hodnoty, normy, postupy, zvyklosti apod.) a tyto prvky jsou pravidelně komunikovány a sdíleny všemi členy organizace. Organizace také sleduje, jak se kultura vyvíjí a přispívá tak k efektivnosti organizace.

e) Manažerské praktiky

V organizaci převažuje podpůrný a chápající komunikační styl, který považují za nejefektivnější způsob pro vedení lidí v menší organizaci. Řídící styl je zaměřen prvořadě na výkon a chápající přístup a ohleduplnost k lidem. Členové organizace jsou vcelku motivováni k odbornému sebe rozvoji, který může být doprovázen se ziskem vyšší odměny. Motivace je ale spíše vnitřní a záleží na každém jediném zaměstnanci, čeho chce dosáhnout a jestli se chce dále rozvíjet a kariérně růst. K výkonu jsou zaměstnanci motivováni převážně hmotnou odměnou, tedy penězi.

f) Usnadňující řídicí techniky

Postupů, které přispívají k rozvoji a tvorbě lidského potenciálu, je v organizaci hned několik.

- společnost uplatňuje podpůrný komunikační styl,
- soustavně deleguje úkoly na podřízené, čímž zvyšují zajímavost práce pro pracovníka, jeho sounáležitost s organizací, zvýší se také kvalita práce. Zaměstnanec může ukázat své schopnosti a vlastní potenciál a to vede k osobnímu a profesnímu růstu a rozvoji. Pro organizaci to znamená lepší využití lidských zdrojů a efektivnější výkon jednotlivců. Vedoucí, který úkoly deleguje, získá zase více času na výkon důležitějších činností.
- ve společnosti probíhají pravidelné skupinové diskuse,
- probíhá pravidelné vzdělávání, školení a výcvik personálu,
- podporováno je organizační učení se,
- dochází k soustavnému vyhodnocování chyb a kritických událostí, které pomáhají předcházet dalším chybám a potlačovat vznik nových kritických událostí.

4.3.2 Vzdělávání a rozvoj

V následující subkapitole jsou přiblíženy vzdělávací a rozvojové programy, které probíhají v analyzované společnosti. Jsou popsány veškeré činnosti spojené s rozvojem znalostí, dovedností a kompetencí, kterými zaměstnanec prochází postupně po příchodu do organizace. Některými rozvojovými programy musí zaměstnanec projít povinně, jiné podstupuje dobrovolně v rámci vlastního sebevzdělávání a zájmu rozvíjet svůj potenciál.

a) Vstupní školení

Ve společnosti je uplatňováno výběrové řízení prostřednictvím pracovní agentury. Toto výběrové řízení probíhá ve dvou kolech. V prvním kole dochází k pohovoru s uchazečem, kdy je upřednostňován uchazeč se zkušenostmi v oboru nebo doporučením, který nemusí mít vysokoškolské vzdělání, které je podmínkou jen u soudních znalců. Nutností pro specialisty nemovitosti je však střední škola s maturitou. Strukturu dosaženého vzdělání ve společnosti Znalstav s.r.o. znázorňuje graf 4-1 (vlastní zpracování). Druhého kola se účastní vybraní uchazeči, jsou testovány jejich dovednosti a práce s počítačovými programy, ale také musí vykonat různé testy osobnosti. Zaškolení pak probíhá přímo na pracovišti přímým nadřízeným. Jsou vysvětleny základní principy a postupy práce, pracovník je seznámen se serverem, který je zásadní při zpracování odhadů a posudků movitostí, nemovitostí a podniků. Následuje přenos tichých znalostí, kdy po dobu přibližně třech měsíců zaměstnanec získává zkušenosti a dovednosti od zkušenějších zaměstnanců, kteří v organizaci pracují delší dobu. Tento zaměstnanec je také intenzivně kontrolován tak, aby docházelo k eliminaci případných chyb. Po tříměsíční zkušební době je zaměstnanec kompetentní k vykonávání odhadů a posudků a s množstvím odvedené práce získává zkušenosti. Dochází tak k rychlejšímu a kvalitnějšímu odvedení práce.

Graf 4-1 Struktura dosaženého vzdělání ve společnosti Znalstav s.r.o



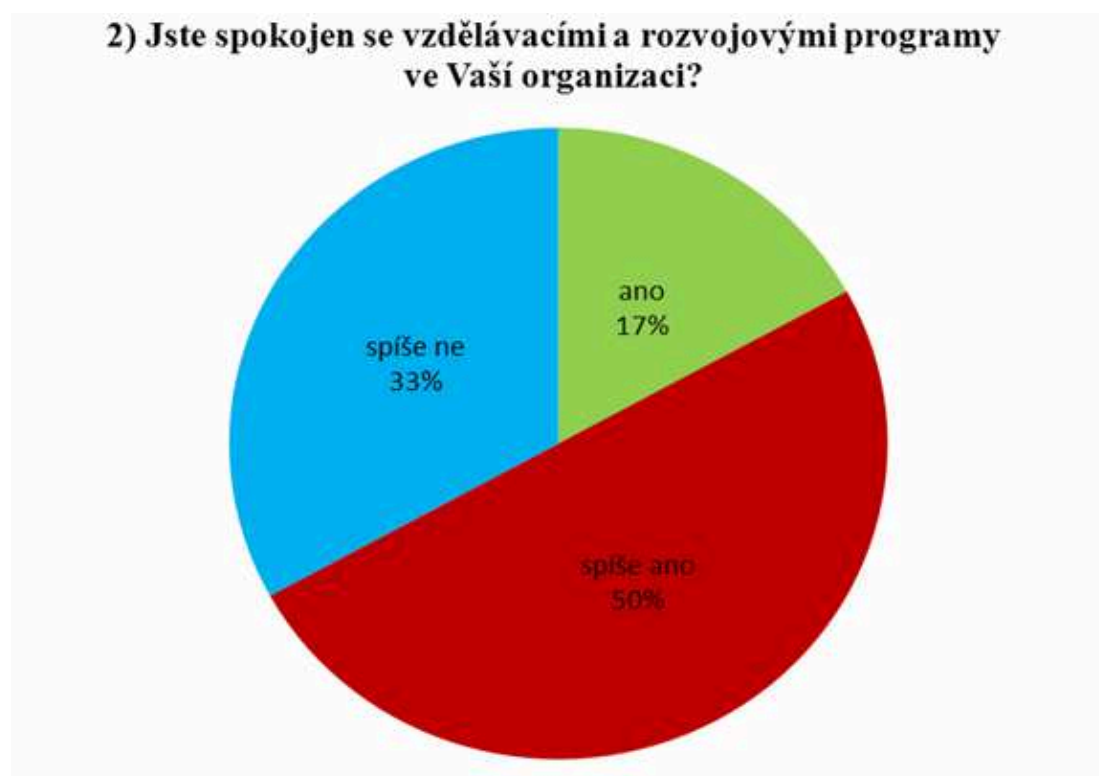
b) Vzdělávání v průběhu pracovního procesu

Zaměstnanci je, jako jedna ze zaměstnaneckých výhod, poskytnuta možnost účastnit se **kursu oceňování nemovitostí**, který je pod záštitou Vysokého učení technického, fakulty stavební-ústavu soudního inženýrství. Tento kurs probíhá formou distančního studia na vysoké škole po dobu čtyř semestrů a je částečně hrazen zaměstnavatelem, z menší části samotným účastníkem. Absolventovi, který úspěšně vykoná všechny dané zkoušky, je posléze udělen „Certifikát oceňování nemovitostí“. Tento certifikát není organizací požadován, ale jeho vlastníkovvi poskytuje prohloubení znalostí, dovednosti a zvýšení jeho odbornosti. S tím je spojené zkvalitnění práce, kterou poté bude pracovník odvádět rychleji a bezchybněji a může dosáhnout vyšší odměny. Další plus, který tento kurs přináší je, že při přechodu do jiné společnosti znaleckého ústavu, může být tento kurs vyžadován nebo mohou být vlastníci certifikátu upřednostněni. Ve společnosti je často vyhledáván a zaměstnanci jsou organizací motivováni k jeho absolvování. Ačkoliv do kursu musí investovat vlastní finanční zdroje, očekávají návratnost této investice do svého rozvoje v podobě vyššího výdělku v budoucnosti. Společnost své zaměstnance v kursu velice podporuje.

Jelikož je zde uplatňováno výkonové odměňování a každý pracovník vždy dostane konečný termín pro odevzdání svého vypracovaného pracovního úkolu, není důrazně dbáno na dodržování osmihodinové pracovní doby. Zaměstnanec tedy dostává na své studium dostatek času, může se účastnit přednášek a jezdit na zkoušky bez jakéhokoliv problému či nutnosti využití dovolené a svůj pracovní úkol může plnit mimo pracovní dobu, večer či o víkendu.

V důsledku neustálých změn v technologických postupech a snaha o intenzivní zkvalitňování poskytovaných služeb společností, je v dnešní době samozřejmostí pravidelně plánované **školení a výcvik** personálu. Společnost Znalstav s.r.o. pořádá pravidelně 4x ročně vlastní semináře a vzdělávací programy. V rámci rozvoje lidského potenciálu vysílá také své pracovníky na odborné semináře a konference konající se ve větších městech jako Praha a Brno. Tyto konference jsou pořádány komorami znalců a odhadců. Jak můžeme vidět v grafu-4-2 (vlastní zpracování), ve společnosti vládne spokojenost s rozvojovými programy, které jsou zaměstnancům poskytovány.

Graf 4-2 Spokojenost zaměstnanců s rozvojovými programy v organizaci



c) Sebevzdělávání

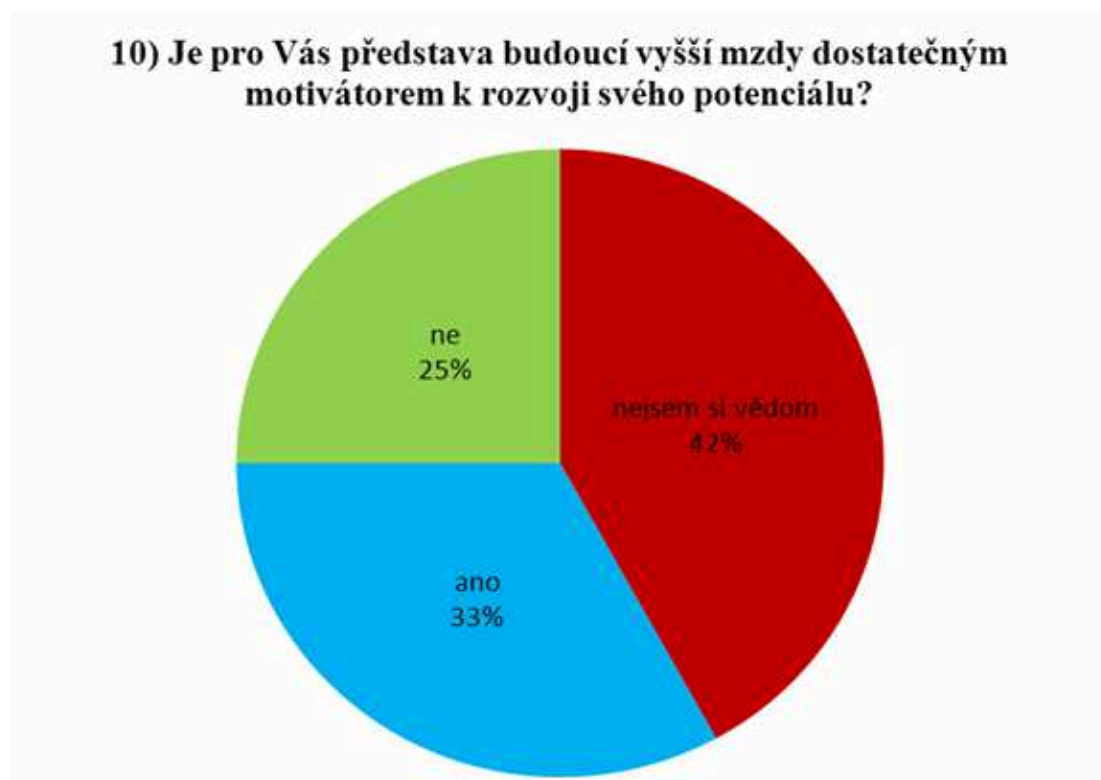
Většina pracovníků, které jsem měla možnost pozorovat nebo s nimi vést rozhovor, chodí do práce s radostí a nadšením. Tato práce je baví a mají pocit sounáležitosti. Vládne zde přátelská atmosféra, pracovníci jsou disciplinovaní a obětaví vůči celku. Možná i proto, že jsou motivováni prémie, které dostávají za svou kvalitně odvedenou práci, chtějí se sami zdokonalovat a rozvíjet (viz graf 4-3, vlastní zpracování). Dobrovolně se účastní nepovinných školení či kursů související s jejich prací, někteří si však rozšiřují své znalosti a dovednosti nad rámec požadovaných znalostí a dovedností. Záleží však na jedinci, jakou má potřebu sám se dále rozvíjet s vidinou budoucího vyššího peněžního příjmu či jiného užitku. Jak je patrné z grafu 4-4 (vlastní zpracování), zaměstnanci si většinou nejsou vědomi toho, že při rozvoji svého potenciálu mohou dosáhnout budoucí vyšší mzdy.

Vedení společnosti přemýšlelo také o jazykových kurzech, které by mohlo svým zaměstnancům poskytovat v rámci rozvoje lidského potenciálu ve své organizaci. Vliv globalizace v dnešní době vyžaduje znalost alespoň jednoho světového jazyka. A chce-li společnost Znalstav s.r.o. být nadále úspěšnou, měli by její zaměstnanci disponovat i jazykovými znalostmi. Avšak v současné době zůstává zatím jen na zaměstnancích a jejich motivaci, nakolik se budou vlastními silami vzdělávat v cizím jazyce.

Graf 4-3 Potřeba sebevzdělávání



Graf 4-4 Důsledek motivace k rozvoji LP



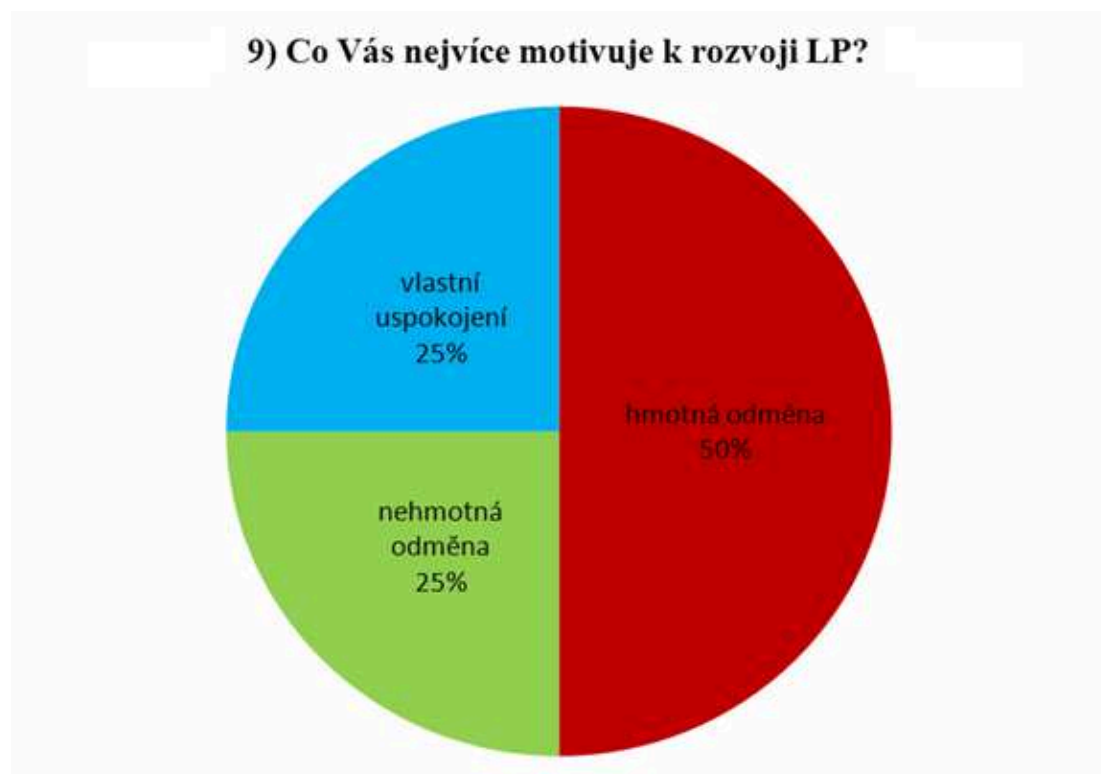
4.3.3 Odměňování

Ve společnosti jsou zaměstnanci odměňováni za jejich efektivní působnost v organizaci, nejen za jejich pracovní výkon. Odměňování se tedy vztahuje jak k přímému pracovnímu výkonu, tak i k organizační příslušnosti jako celku. Společnost poskytuje svým zaměstnancům formy peněžního i nepeněžního odměňování.

a) Peněžní odměňování

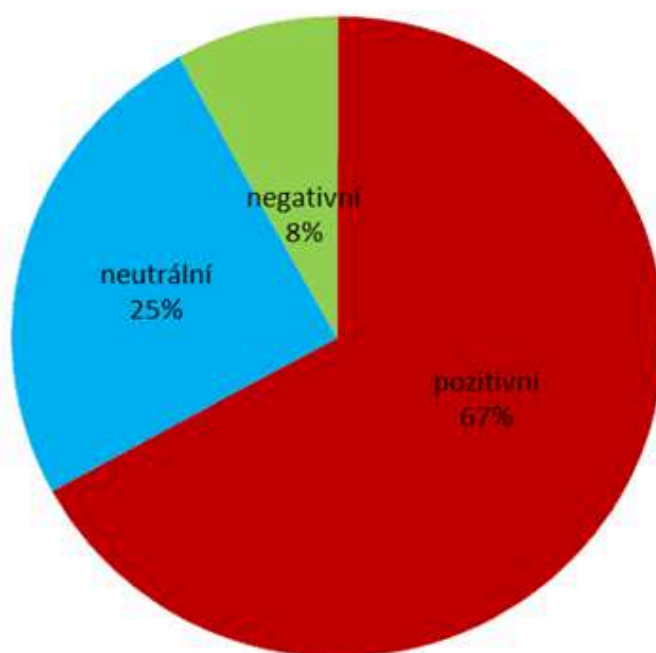
Základní formou odměňování, která je uplatňována ve společnosti, je časová mzda. Časová mzda sice nezohledňuje přínos zaměstnance pro organizaci a je stanovena hodinovou sazbou, ale tvoří základnu pro peněžní odměňování zaměstnance. Zajímavější jsou pro zaměstnance ale provize. Provize dostává zaměstnanec, za každý správně provedený posudek. Finanční částka, kterou zaměstnanec získá, je pohyblivá, každý měsíc jiná a odvíjí se od výkonu jedince. Tím ho tato hmotná odměna pozitivně stimuluje k vyššímu výkonu, ale i k rozvoji svého potenciálu, jak znázorňují grafy 4-5 a 4-6 (vlastní zpracování). Zaměstnanec s lepšími znalostmi a dovednostmi odvádí lépe a rychleji svou práci a jeho odměna může být daleko vyšší. Tohle strategické odměňování, založené na objektivním systému, považuji za velice férové a vedoucí ke správné pracovní, výkonové a rozvojové motivaci.

Graf 4-5 Předmět motivace k rozvoji LP



Graf 4-6 Vliv odměny na motivaci

8) Jaký na Vás má motivace vliv?



b) Nepeněžní odměňování

Za nepeněžní odměňování ve společnosti Znalstav s.r.o. je považována hlavně dobrá firemní kultura, vzájemná vnitřní komunikace zaměstnanců, ale i komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod není ve společnosti nijak propracován. Pracovníci jsou dlouhodobě motivováni hlavně peněžním odměňováním, hlavně provizemi, které jsou pro ně nejlepší motivací. Jelikož každý zaměstnanec má své potřeby a priority, jsou i benefity poskytovány zejména v podobě finančních obnosů a to při příležitosti narozenin zaměstnance, také při pětiletém a desetiletém výročí od nástupu zaměstnance do společnosti nebo o Vánocích. V tyto dny všichni zaměstnanci, bez ohledu na pracovní výkon, obdrží finanční obnos a případně věcné dary. V minulých letech například televizory nebo poukazy na wellness pobyt. Jelikož vedení organizace pečuje o to, aby byly prvky organizační struktury neustále komunikovány a sdíleny všemi zaměstnanci firmy, má možnost při těchto pravidelných setkáních vyzdvihnout pracovní výkony nejlepších pracovníků nebo udělovat pochvaly. To vše patří také k nepeněžnímu odměňování zaměstnanců a zvyšuje to jejich sounáležitost a motivuje je k dalšímu rozvoji, který je těmito vnějšími podněty stimulován. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům také příspěvek na penzijní připojištění, který pomáhá zvyšovat motivaci a optimalizovat mzdové náklady. Společnost se také stává atraktivnější pro zaměstnance a má jistou konkurenční výhodu.

5 NÁMĚTY PRO VEDENÍ ORGANIZACE

V této části bakalářské práce je provedeno celkové zhodnocení účinku odměňování na rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Znalstav s.r.o. a jsou navrženy náměty pro vedení organizace pro případné zlepšení situace. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost neklade příliš velký důraz na rozvoj lidského potenciálu ve své organizaci. Samozřejmostí je vstupní školení zaměstnance před tím, než začne samostatně vypracovávat znalecké posudky. To se skládá ze zaškolení přímo na pracovišti a následné několikaměsíční kontroly a přenosu tichých znalostí od zkušenějších pracovníků. Pracovník si ve svých začátcích není příliš jistý a dělá mnoho chyb. Musí být častěji kontrolován a vykonaná práce je mu vrácena na přepracování. Proto ho práce často nemotivuje a výsledná odměna není příliš vysoká. Možností, jak překonat tyto začátky působení zaměstnance v organizaci, není mnoho. Vedení by mohlo zavést obsáhlejší školení, avšak chybám, vyplývajícím z nedostatku zkušeností, by se nejspíše nevyhnulo. Dbát by vedení mělo také na důslednější přenos tichých znalostí ve společnosti, kterého využívá jen tehdy, jestliže jej potřebuje, jinak tiché znalosti považuje za nepodstatné.

Pro prohloubení svých znalostí a zvýšení své odbornosti se zaměstnanci pravidelně 4x ročně účastní **školení a výcviku**. Vedení organizace vysílá své zaměstnance také na odborné semináře a konference pořádané komorami znalců a odhadců. Jak bylo zjištěno z průzkumu, s rozvojovými a vzdělávacími programy je spokojena přibližně polovina pracovníků. Nelze dosáhnout stavu, kdy budou všichni zaměstnanci spokojeni s rozvojovými programy společnosti, avšak vedení by se mělo zajímat o to, v čem by se zaměstnanci sami chtěli rozvíjet a co by mělo být náplní dalších školení.

Velice motivující rozvojový program pro zaměstnance je možnost účastnit se **kursu** oceňování nemovitostí. Po absolvování tohoto kursu získá pracovník certifikát. I když tenhle rozvojový program je vedením velice podporován např. poskytnutím času na studium a zkoušky, je jen částečně hrazen zaměstnavatelem a druhou část musí financovat sám zaměstnanec. Zaměstnanci tedy často neví, jestli se jim vyplatí do tohoto kursu investovat. Z průzkumu vyplynulo, že jen jedna třetina pracovníků si je vědoma možnosti budoucího vyššího příjmu při rozvoji svého potenciálu. Investice do rozvoje lidského potenciálu je jedna z nejlepších investic, kterou může společnost realizovat. Je spojena s pozitivními důsledky pro společnost a proto by ve svém vlastním zájmu společnost Znalstav s.r.o. mohla financovat

tento kurz z vlastních zdrojů alespoň svým nejlepším zaměstnancům a ostatní zaměstnance tímto způsobem motivovat k lepšímu výkonu tak, aby také patřili mezi nejlepší.

Sebevzdělávání je v organizaci na velice dobré úrovni. Pracovníky práce baví, mají pocit sounáležitosti a dotazníkovým šetřením i vlastním pozorováním bylo zjištěno, že se chtějí ve svém zaměstnání dále zlepšovat. Vedení společnosti mi sdělilo, že v minulosti společnost přemýšlela o zavedení jazykových kursů pro všechny své zaměstnance. Tento plán však nerealizovali a zůstává jen na zaměstnancích, zda se ve svém zájmu ve volném čase věnují studiu cizího jazyka. V dnešní době je znalost alespoň jednoho světového jazyka téměř nezbytnou skutečností, proto bych vedení doporučila zavést nepovinné kursy nebo alespoň příspěvek zaměstnanci na jazykový kurs či pobyt v zahraničí.

V analyzované společnosti existuje strategický systém odměňování, který vede k pracovní, výkonové i rozvojové motivaci zaměstnanců. **Nepeněžní odměny** mají ve společnosti Znalstav s.r.o. individuální povahu, záleží totiž na povaze každého jedince, jelikož každého zaměstnance motivuje něco jiného.

Peněžní odměňování je ve společnosti nejvíce motivující formou odměňování. Každý zaměstnanec je ohodnocen základní hodinovou sazbou. Tato částka je každý měsíc stejná i když se ve společnosti důsledně nedbá na dodržování osmihodinové pracovní doby každý den. Jak již bylo řečeno, zaměstnanci dostávají dostatek času na své studium či účast na zkoušce, proto mohou své pracovní úkoly provádět ve svém volném čase a to dokonce i o víkendu. Tenhle přístup si společnost může dovolit, protože zaměstnanci jsou velice disciplinovaní, vládne zde přátelská atmosféra a důvěra. Také při malém počtu zaměstnanců je jednoduchá kontrola. Tuto skutečnost tedy považuji za velice pozitivní a motivující k rozvoji, avšak společnosti by si měla dávat pozor, zda má zaměstnanec opravdu tyto studijní povinnosti a nedochází k využívání možnosti neúčastnit se pracovního procesu. Proto by mělo vedení společnosti zavést nějaký systém kontroly. Zaměstnanec by musel donést potvrzení od školy, ve které kurs vykonává, že se v danou dobu účastnil výuky či zkoušky.

Za každý správně provedený posudek dostává každý zaměstnanec provizi, která činí výši jeho mzdy zajímavější. Proto tento způsob odměňování považuji za velice pozitivní a motivující. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti Znalstav s.r.o. jsou zaměstnanci velice pozitivně motivováni hmotnou odměnou, tedy penězi. Nedbá se zde jen na kvantitu, ale i na kvalitu. Zaměstnanec s lepšími znalostmi a dovednostmi dokáže práci

vykonat kvalitněji, ale i rychleji a jeho odměna tak může růst s růstem počtu kvalitně odvedených znaleckých posudků. Tenhle strategický přístup k odměňování vede nejen k pracovní a výkonové motivaci, ale i k motivaci rozvojové.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá rozvojem lidského potenciálu. Konkrétně je zaměřena na zjištění podstaty účinku odměňování na rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Znalstav s.r.o. **Cíl práce** –zhodnotit účinek odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci na rozvoj lidského potenciálu a analyzovat efektivnost uplatňovaných systémů odměňování - **byl splněn**.

Společnost Znalstav s.r.o. se zabývá oceňováním movitého, nemovitého majetku a oceňováním firem. Jejím cílem je zpracování stále většího počtu posudků v co nejkratším čase, ne však na úkor kvality. Tento záměr lze logicky dosáhnout dvojím způsobem:

- a) zvýšením stavu zaměstnanců o další schopné, perspektivní spolupracovníky při zajištění podmínek a možností jejich odborného růstu,
- b) vytvořením motivačního prostředí a forem odměňování, které budou stimulovat pracovní nasazení, vést k zodpovědnosti za provedenou práci, stejně jako k naplnění pocitu sounáležitosti při dalším rozvoji firmy.

Tyto základní aspekty budou perspektivní a trvalou zárukou zajištění budoucí zakázkové činnosti, stejně jako uspokojení všech stávajících i budoucích zákazníků a obchodních partnerů hodnocené společnosti.

Na základě provedených rozhovorů, dotazníkových šetření a pozorování byl analyzován aktuální a faktický účinek odměňování na rozvoj lidského potenciálu ve společnosti Znalstav s.r.o. Vedení společnosti bylo seznámeno s postupem, také s výsledky této práce a náměty, ke kterým jsem dospěla.

Z výsledků analýzy vyplývá, že společnost se zabývá rozvojem lidského potenciálu jen okrajově. Svým zaměstnancům však poskytuje dobré podmínky pro práci, dbá na jejich pravidelné školení a odborný růst. Svým zaměstnancům nabízí možnost rozvoje jejich potenciálu prostřednictvím specializovaných kursů, při kterém mohou získat certifikát, opravňující provádět tuto vysoce kvalifikovanou práci. K využití možnosti účastnit se tohoto kursu své zaměstnance nemotivuje, neboť vedení společnosti předpokládá, že je to zcela v jejich zájmu.

Odměňování je ve společnosti nejvíce motivující složkou k rozvoji lidského potenciálu. Zaměstnanci jsou odměňováni zčásti časovou mzdou, zejména v prvních měsících po nástupu do pracovního poměru. Později dochází k přechodu od prakticky fixní odměny k odměně s progresivní složkou, kdy za každý správně vypracovaný posudek získávají zaměstnanci provize. Tyto provize nejvíce motivují k jejich aktivnímu rozvoji, jelikož jedinci s lepšími znalostmi logicky odvádí svou práci kvalitněji a rychleji a jejich odměna je tak mnohem vyšší. Proto se ve svém vlastním zájmu, jak již bylo konstatováno, účastní kursů, školení, ale jsou i více motivováni k vlastnímu sebevzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ODBORNÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 204s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Jan KOVÁCS. *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. Vyd. Ostrava: Oftis, 2003. 96s. ISBN 80-248-0501-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485s. ISBN 978-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 252s. ISBN 978-80-7357-665-3.

KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Ostrava: Repronis, 2000. 206s. ISBN 80-7048-020-3.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. Rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. 400s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Vyd. Praha: H &H, 2000. 176s. ISBN 80-86022-65-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 120s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.

TOFFLER, Alvin a Heidi TOFFLER. *Utváření nové civilizace*. Vyd. Bratislava: Open Windows, 1996. 205s. ISBN 80-85741-156.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, Dave. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. United States of America: Harvard business school press, 1997. 281s. ISBN 0-87584-719-6.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192s. ISBN 978-80-247-3948-9.

ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Elektronická studijní opora Opava: SU, 2011. 336s.

SEDLÁČKOVÁ, Vladimíra. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 77s. ISBN 978-80-87240-85-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Oficiální server českého soudnictví, 2012 (cit. 8. 4. 2012) dostupné z www.justice.cz

Interní zdroje společnosti dostupné pouze zaměstnancům firmy

LEGISLATIVA

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb084-06.pdf>. ISSN 1211-1244.

SEZNAM ZKRATEK

LZ - lidské zdroje

ŘLZ - řízení lidských zdrojů

LK - lidský kapitál

LP - lidský potenciál

LPO - lidský potenciál organizace

ZV - zaměstnanecké výhody

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Alena Müllerová

SEZNAM PŘÍLOH

1. Rozhovor s představitelem vedení
2. Dotazník pro posouzení lidského potenciálu organizace
3. Dotazník 2

Příloha 1: Rozhovor s představitelem vedení

Organizace

Jaké vize v rámci vaší společnosti máte do budoucna?

Jaké hrozby z vnějšího prostředí ohrožují Vaši společnost nejvíce?

Dokážete jmenovat slabé a silné stránky Vaší společnosti?

Kultura organizace

Myslíte si, že ve společnosti je „zdravá“ kultura?

Jste spokojen s kulturou Vaší organizace?

Rozvoj

Jaké rozvojové programy společnost poskytuje svým zaměstnancům?

Jak často jsou zaměstnanci školeni?

Jaký to má přínos pro společnost? Pro zaměstnance?

Motivace

Jaké společnost uplatňuje motivační techniky?

Jaký to má vliv na rozvoj LP?

Jaký má motivace zaměstnanců přínos pro Vaši společnost?

Odměňování

Jaký mzdový systém existuje ve společnosti?

Jaké zaměstnanecké výhody společnost poskytuje?

Jaké další formy nehmotné odměny jsou uplatňovány jako motivace v organizaci?

Příloha 2: Dotazník pro posouzení LPO

Okruh 1: Kompetence

Okruh 2: Explicitní organizační znalosti

Okruh 3: Tiché znalosti

Okruh 4: Kultura organizace

Okruh 5: Manažerské praktiky

Okruh 6: Uspadňující řídicí praktiky

Příloha 3: Dotazník 2

Dobrý den,

dovolte mi požádat Vás o vyplnění dotazníku, který se zabývá rozvojem lidského potenciálu ve Vaší organizaci. Výsledky tohoto šetření budou použity pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a zabere přibližně 5 minut. Děkuji za spolupráci a věnovaný čas. Alena Müllerová, studentka 3. ročníku, obor management, VŠB-TUO.

A) Rozvoj lidského potenciálu organizace

1) Máte možnost se účastnit vzdělávacích a rozvojových aktivit v rámci svého zaměstnání?

- a) ano
- b) ne (*přejděte na otázku 3*)

2) Jste spokojen se vzdělávacími a rozvojovými programy ve Vaší organizaci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3) Pociťujete potřebu sám se vzdělávat a zdokonalovat ve svém zaměstnání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

4) Účastníte se v současné době nějakého vzdělávacího programu?

- a) ano
- b) ne

5) Máte zájem o kariérní postup v rámci své profese?

- a) ano
- b) ne

B) Rozvojová motivace

6) Odpovídá vaše základní platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- a) ano
- b) ne

7) Motivuje Vás organizace k Vašemu osobnímu rozvoji?

- a) ano
- b) ne

8) Jaký na Vás má motivace vliv?

- a) pozitivní
- b) neutrální
- c) negativní

9) Co Vás nejvíce motivuje k rozvoji LP?

- a) Hmotná odměna (peníze, zaměstnanecké výhody)
- b) Nehmotná odměna (uznání, povýšení atd.)
- c) Vlastní uspokojení
- d) Jiné, uveďte:.....

10) Je pro vás představa budoucí vyšší mzdy dostatečným motivátorem k rozvoji svého potenciálu?

- a) Ano, uvědomuji si pozdější možné finanční přínosy.
- b) Nejsem si vědom budoucích možných vyšších příjmů.
- c) Ne, nemyslím si, že v budoucnu dosáhnu vyšších příjmů.

11) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vysokoškolské

12) Jaký je podle Vás ve společnosti mzdový systém?

- a) velmi dobrý
- b) dobrý
- c) spíše špatný
- d) velmi špatný

13) Jste spokojen s benefity poskytovanými organizací?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne